



University of Tehran Press

## Why Don't Competent Individuals Act Competently Within Organizations? Reasons for the Conscious Underutilization of Potential by Competent Employees

Zeinab Molavi<sup>1\*</sup>  Masoumeh Nouri Kermany<sup>2</sup> 

1. Corresponding Author, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom, Iran. E-mail: [ze\\_molavi@ut.ac.ir](mailto:ze_molavi@ut.ac.ir)

2. Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Toloue Mehr University, Qom, Iran. E-mail: [mas.nouri.k@gmail.com](mailto:mas.nouri.k@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Article type:

Research Article

Received 17 November 2024

Revised 25 November 2024

Accepted 26 November 2024

Published online 07 June 2025

#### Keywords:

Ability,

Skill,

Knowledge,

Competency,

Meritocracy.

### ABSTRACT

**Method:** The present research was applied in terms of purpose and qualitatively. The research population was all employees of Qom University of Medical Sciences. A sample of 16 people was selected using the available method. The research tool was semi-structured interview. Thematic analysis and coding methods were used to analyze the data. **Findings:** Based on the results, in total, 31 causes were identified, which were categorized into two main themes and six sub-themes. The main theme of organizational causes includes six sub-themes of causes related to organizational culture, causes related to performance evaluation system, causes related to service compensation, managerial causes, causes related to job, and weak human resources development. The main theme of individual causes includes two sub-themes of contextual causes and behavioral/psychological causes. **Conclusion:** The current research has tried to show that the mere existence of competencies in the organization and among employees is not enough, and the application of these competencies is important for improving individual and organizational performance. Therefore, organizations should help to manage and solve these causes by identifying the causes of employees not using these competencies.

**Cite this article:** Molavi, Z. & Nouri Kermany, M. (2025). Why Don't Competent Individuals Act Competently Within Organizations? Reasons for the Conscious Underutilization of Potential by Competent Employees. *Organizational Culture Management*, 23 (2), 167-183. <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.385516.1008731>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.385516.1008731>

**Publisher:** University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

## مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

# چرا شایستگان، شایسته عمل نمی کنند؟ دلایل عدم استفاده آگاهانه از توان بایسته توسط کارکنان شایسته

زینب مولوی<sup>۱\*</sup> | معصومه نوری کرمانی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، قم، ایران. رایانامه: [Ze\\_molavi@ut.ac.ir](mailto:Ze_molavi@ut.ac.ir)  
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه طلوع مهر، قم، ایران. رایانامه: [mas.nouri.k@gmail.com](mailto:mas.nouri.k@gmail.com)

## اطلاعات مقاله

## چکیده

### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

### تاریخ های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۲۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۱۷

### کلیدواژه:

توانمندی،

دانش،

شایستگی،

شایسته سالاری،

مهارت.

**هدف:** به رغم تلاش سازمان ها برای به کارگیری کارکنان شایسته، گاهی کارکنان به طور آگاهانه از به کارگیری شایستگی ها در جهت تحقق اهداف شغلی و سازمانی سر باز می زنند. بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی علل به کار نگرفتن شایستگی ها به طور آگاهانه توسط کارکنان است.

**روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و به صورت کیفی اجرا شد. جامعه پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم بودند. نمونه ای شامل شانزده نفر به روش دردسترس انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. برای تحلیل داده ها روش تحلیل مضمون و کدگذاری استفاده شد.

**یافته ها:** بر اساس نتایج، در مجموع ۳۱ علت شناسایی شد که در دو مضمون اصلی و شش مضمون فرعی دسته بندی شد. مضمون اصلی علل سازمانی شامل شش مضمون فرعی علل مربوط به فرهنگ سازمانی، علل مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد، علل مربوط به جبران خدمات، علل مدیریتی، علل مربوط به شغل، و ضعف توسعه منابع انسانی است. مضمون اصلی علل فردی شامل دو مضمون فرعی علل زمینه ای و علل رفتاری/ روان شناختی است. هر یک از مضامین فرعی از تعدادی مفهوم تشکیل شده بود.

**نتیجه:** پژوهش حاضر تلاش کرده است که نشان دهد صرف وجود شایستگی ها در سازمان و در میان کارکنان کفایت نمی کند و به کارگیری این شایستگی ها برای بهبود عملکرد فردی و سازمانی اهمیت دارد. بنابراین سازمان ها باید با شناسایی علل به کار نگرفتن این شایستگی ها توسط کارکنان به مدیریت و رفع این علل کمک کنند.

**استناد:** مولوی، زینب و نوری کرمانی، معصومه (۱۴۰۴). چرا شایستگان، شایسته عمل نمی کنند؟ دلایل عدم استفاده آگاهانه از توان بایسته توسط کارکنان شایسته. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۲) ۱۶۷-۱۸۳.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2024.385516.1008731>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2024.385516.1008731>



## مقدمه

در دنیای مدرن، سازمان‌ها با اقدامات مؤثر نقش بنیادی در توسعه جوامع ایفا می‌کنند. در واقع، سازمان‌ها با ماهیت‌های مختلفی که دارند به تقویت زیرساخت‌های اجتماعی و کارآمد کردن نظام‌های عملیاتی جوامع انسانی مبادرت می‌ورزند (Hwang-Gun & Won-Hyuk, 2015). نقش شایستگی‌های منابع انسانی برای چنین سازمان‌هایی در انجام دادن فعالیت‌هایی که با رویکردهای متعدد انجام می‌گیرد و به عناصر حیاتی زندگی بشر انسجام می‌بخشد ضروری است (Ekafadly-Jusuf et al., 2021). بنابراین، گزینش کارکنان باید بر اساس شاخص‌هایی باشد تا افراد شایسته به منظور عهده‌دار شدن پست‌های سازمانی انتخاب شوند (باباجانی محمدی و تگروستا، ۱۳۹۳) و منجر به بهره‌وری در سازمان شوند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷). به عبارتی در حال حاضر شایسته‌سالاری متداول‌ترین روش برای تعریف و به‌کارگیری کارکنان شایسته و با قابلیت بالاست (Griffiths & Washington, 2015). این باعث می‌شود با اطمینان از اینکه شایستگی‌های (مهارت‌ها، دانستنی، قابلیت‌ها) مورد نیاز برای تحقق اهداف سازمانی وجود دارد مدیران و سرپرستان سازمان تلاش‌هایشان را بر عوامل ضروری برای موفقیت متمرکز کنند (مقیم فیروزآبادی و حمداللهی، ۱۴۰۰). از این رو، استفاده از کارکنان شایسته در تمام سازمان‌ها مهم است. اما از آنجا که عملکرد سازمان‌های دولتی بر ارتقای مشروعیت مردمی آن‌ها تأثیر می‌گذارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۹) اهمیت استفاده از شایستگی‌ها توسط کارکنان در سازمان‌های دولتی از ارزش بیشتری برخوردار است (شیخ‌بگلو، ۱۳۹۲). با یک بررسی اجمالی و گذرا، می‌توان ادعان کرد که از منظر اسلامی ملاک به‌کارگیری افراد در مناصب میزان شایستگی و صلاحیت آن‌ها برای آن پست و منصب است (نادری قمی، ۱۳۹۸) و پیش‌فرض آن به‌کارگیری این شایستگی‌ها در عمل است.

مفهوم شایسته‌سالاری به معنای این است که کارکنان برای انجام دادن وظایف شغلی خود توانمندی لازم را دارند. اما باید توجه داشت این توانمندی الزاماً و به‌خودی‌خود باعث بهبود سازمان نمی‌شود (عبداللهی و همکاران، ۱۳۹۸). لازمه شایسته‌سالاری در سازمان این است که کارکنان دارای دو ویژگی باشند؛ توانمندی و تلاش<sup>۱</sup> برای به‌کارگیری آن (García-Sierra, 2023). بنابراین، اگر توانمندی و شایستگی وجود داشته باشد، اما تلاش برای به‌کارگیری آن وجود نداشته باشد، توانمندی و شایستگی هیچ فایده‌ای نخواهد داشت.

به دلیل اهمیت موضوع شایستگی‌های مدیران و کارکنان، پژوهش‌های مختلفی در مورد شایستگی‌ها و مدل‌های شایستگی‌های مورد نیاز آنان در ایران و خارج از ایران انجام گرفته است (از جمله کاکاوندی و همکاران، ۱۴۰۳؛ درخشان و زندی، ۱۳۹۷؛ عسگری، ۱۳۹۸؛ عابدینی و همکاران، ۱۴۰۰؛ تیمورزاده و همکاران، ۱۴۰۰؛ طاهری گودرزی و نظامی، ۱۴۰۱؛ Terloksen, 2018؛ Mukhamadovna et al., 2020). اما در این مورد که آیا شایستگی‌ها در عمل استفاده می‌شوند پژوهشی انجام نگرفته است. به عبارتی، به‌رغم اینکه انتخاب شایسته الزاماً به بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده از شایستگی و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی منجر نمی‌شود، تا کنون پژوهشی در مورد شناسایی علل به کار نگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها در سازمان‌ها انجام نگرفته است.

دانشگاه علوم پزشکی، بهداشتی، و درمانی با توجه به محدوده متنوع و وسیع خدمات خود به عنوان یک مجموعه بزرگ در به‌کارگیری منابع انسانی بر اساس شایستگی‌های مرتبط با شغل، از نظر دانش و مهارت و با توجه به ارزش‌ها و استانداردها، اصول اخلاقی، باورها، و انگیزه‌ها اهتمام می‌ورزد. اما با بررسی عملکرد کارکنان در طول خدمت و همچنین مشاهدات مردمی و نارضایتی مدیران ارشد از عدم پیشرفت و عملکرد مؤثر کارکنان این سؤال مطرح می‌شود که چرا افرادی که در هنگام ورود و استخدام شایستگی‌های آستانه و لازم را داشته‌اند و در بازه‌هایی از زمان نیز شایستگی‌های متمایزکننده‌ای از خود نشان داده‌اند، به صورت گاه آگاهانه و خودخواسته، از شایستگی‌هایشان استفاده نمی‌کنند. بنابراین، باید عواملی را که آگاهانه مانع به‌کارگیری شایستگی در سازمان می‌شود شناسایی کرد. زیرا عملاً در چنین شرایطی سازمان‌ها با فقدان کارکنان شایسته مواجه‌اند که مصداق بارز موداً<sup>۲</sup> در جایگاه دانش و مهارت است.

بر اساس آنچه بیان شد و با این پیش فرض که شایسته سالاری در استخدام و انتصاب الزاماً کافی نیست، می توان گفت پژوهش پیش رو به دنبال پاسخگویی به این پرسش است که علل به کارنگرفتن شایستگی ها به طور آگاهانه توسط کارکنان علوم پزشکی قم کدام اند؟

## پیشینه نظری پژوهش

### شایستگی و شایسته سالاری

بیشتر تعریف های شایستگی به دانش<sup>۱</sup>، توانایی ها<sup>۲</sup>، مهارت ها<sup>۳</sup>، ویژگی های شخصی<sup>۴</sup>، رفتارها<sup>۵</sup> و صلاحیت هایی اشاره می کند که به اهداف سازمانی مربوط اند و نقشی اصلی در تحقق اهداف ایفا می کنند. ویژگی ها و صفاتی از افرادی که می توانند به معیارها و شاخص های اثربخشی دست یابند شایستگی های آن افراد خوانده می شود (خنیفیر، ۱۳۹۴). شایستگی تلفیقی از دانش، مهارت، توانایی ها، و ویژگی های قابل رؤیت و قابل اندازه گیری است که به پیشرفت بازده کارکنان کمک می کند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد. شایستگی ها قابل اصلاح هستند و می توانند با وظایف جدید و پیچیده تر همراه شوند و کارا باشند (Mulder, 2017).

شایسته سالاری از نظر مفهومی به معنای شرایطی در سازمان است که در آن افراد بالیاقت در هر جایگاه شغلی متقبل آن وظیفه یا شغل باشند. در واقع، شایسته سالاری به این معناست که موفقیت یک شخص تنها به وسیله شایستگی وی تعیین شود. شایسته سالاری به شناسایی، گزینش، جلب، و جذب مداوم نیروی انسانی کاردان و فراهم کردن زمینه های اعمال مدیریت برای توانمندی هایشان گفته می شود (مقیم فیروزآباد و حمداللهی، ۱۴۰۱).

### انواع و ابعاد شایستگی

صاحب نظران و پژوهشگران، برای شایستگی، ابعاد و الگوهای مختلف مطرح کرده اند. مرور این ابعاد و الگوها نشان می دهد هر متفکر و صاحب نظری با نگاه خود و با توجه به ماهیت مطالعه اش شایستگی های خاصی را معرفی و مطرح کرده است. به علاوه، درباره برخی شایستگی ها، اگرچه عنوان آن ها ممکن است در پژوهش های مختلف متفاوت باشد، معنا یکسان یا دست کم مشابه است.

به زعم راون<sup>۶</sup> و استفن سون (۲۰۰۱)، افراد باید شایستگی عمومی را در چهار عرصه نشان دهند: شایستگی ادراکی (درک فرهنگ سازمان و اقدام بر اساس آن)، شایستگی ارتباطات (ایجاد و حفظ ارتباط با بهره بران)، شایستگی یادگیری (شناسایی راه حل ها برای انجام دادن وظایف و بازتابانیدن در تجارب به نحوی که آنچه آموختنی است باعث بهبود کار بعدی و تکمیل آن شود)، قابلیت تغییر (اقدام به انجام دادن روش های جدید که کار یا وضعیت تقاضا برای ایجاد آن را تعریف کند). گالارت<sup>۸</sup> و جاکینتو در طبقه بندی دیگری شایستگی ها را شامل شایستگی های فکری، شایستگی های پایه، شایستگی های فنی، و شایستگی های رفتاری می دانند. طبقه بندی فرموجر<sup>۹</sup> از شایستگی های مختلف برای استخدام شامل شایستگی های پایه، اصلی، نگرشی، و فنی است.

به طور کلی با در نظر گرفتن ملاحظات و با مرور مبانی نظری موجود می توان شایستگی های مورد نیاز برای منابع انسانی را در نه نوع معرفی کرد؛ شامل شایستگی فنی و حرفه ای و تخصصی، شایستگی اداری- نظارتی، شایستگی فردی و شخصیتی، شایستگی ارتباطی و میان فردی، شایستگی اخلاقی، شایستگی انگیزشی، شایستگی ادراکی، شایستگی فناورانه، و شایستگی اخلاقی (طاهری گودرزوند و نظامی، ۱۳۹۱؛ نیرومند و همکاران، ۱۳۹۰؛ Virtanen, 2000؛ Cohen, 2015؛ Perez- Bayarystanova et al., 2014؛ Arostegui et al., 2015).

1. Knowledge
2. Ability
3. Skill
4. Personal characteristics
5. Behavior
6. Competency
7. Raven
8. Gallart
9. Formujer

### مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش

با توجه به اینکه موضوع پژوهش حاضر چندبعدی است و با مفاهیم متعددی در حوزه مدیریت ارتباط دارد، محققان بر آن شدند تا مفاهیم مشابه را بررسی کنند. در بررسی پژوهشگران و بر اساس نظر خبرگان در این حوزه، مفاهیم مرتبط با پیشینه موضوع در قالب عدم تعهد / تعهد شغلی، کم‌کاری و اهمال‌کاری<sup>۱</sup>، بی‌تفاوتی سازمانی<sup>۲</sup>، طفره‌روی اجتماعی بیان شد. بنابراین، محققان به دنبال بررسی این مفاهیم در سازمان برآمدند.

جدول ۱. برخی مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش

| مفهوم               | شرح                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعهد شغلی / سازمانی | میزان اشتیاق کارمند نسبت به وظایف خود در یک محل کار تعریف می‌شود (اردلان و همکاران، ۱۳۹۸).                                                                                                    |
| طفره‌روی سازمانی    | کوتاهی از کار کردن، چون فرد حس می‌کند تلاش فردی‌اش در بین تعداد زیاد افراد دیده نمی‌شود (Ahmad et al., 2018).                                                                                 |
| بی‌تفاوتی سازمانی   | حالتی است از احساس انفصال و جدایی فرد از سازمان که اهداف سازمانی برای فرد اهمیت چندانی ندارد (Chung, 2021).                                                                                   |
| اهمال‌کاری سازمانی  | به تأخیر انداختن هدفمند شروع یا تکمیل تکالیف مختلف شغلی است (صفاری‌نیا و امیرخانی رازیگی، ۱۳۹۷).                                                                                              |
| کم‌کاری سازمانی     | تأکید بر این موضوع دارد که هرچند بهره‌وری نهایی کار بزرگ‌تر از صفر است، در حد مطلوب نیست. فرق آن با بی‌کاری آن است که در این حالت بهره‌وری نهایی کار معادل صفر است (ونوس و دانایی‌فرد، ۱۳۷۸). |

اکثر مفاهیم یادشده ویژگی روان‌شناختی رفتاری کارکنان است که به دلایل فردی / روان‌شناختی ایجاد می‌شود و کمتر سایر دلایل مد نظر قرار گرفته است. ضمن اینکه این مفاهیم همگی به تعلل در انجام دادن کار و ... اشاره دارند و با عدم به‌کارگیری شایستگی‌ها مرتبط نیست و معمولاً جنبه ناخودآگاه دارند. بنابراین، با مفهوم پژوهش حاضر متفاوت هستند.

### پیشینه تجربی پژوهش

در طی مطالعه و بررسی پیشینه پژوهش در زمینه علل عدم به‌کارگیری شایستگی توسط کارکنان به صورت آگاهانه مشخص شد در داخل و خارج از کشور هیچ پژوهشی به عدم استفاده از شایستگی به طور آگاهانه در سازمان نپرداخته است و مطالعات انجام‌گرفته در حوزه شایستگی و شایسته‌سالاری، صرفاً به شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان در سازمان‌ها و پست‌های مختلف پرداخته است. ناچار، در ادامه، محققان پیشینه‌ای از پژوهش‌های مرتبط با مفاهیم نزدیک به موضوع پژوهش را بیان می‌کنند. پورکریمی و همکارانش (۱۳۹۷) در پژوهش خود بین استادان، مدیران ارشد، مدیران، و کارکنان این دانشگاه پنج عامل اصلی ویژگی‌های فردی و شخصیتی، عوامل سازمانی و مدیریتی، کیفیت زندگی کاری، عوامل فرهنگی-اجتماعی، و اخلاق حرفه‌ای را شناسایی کردند.

تیرگر و اخوتی (۱۳۹۶) در تحقیقی نشان دادند بین بلوغ عقلی کارکنان و بلوغ اجتماعی با اهمال‌کاری رابطه وجود دارد. سالاری (۱۳۹۴) در پایان‌نامه خود با جامعه آماری مشتمل بر مدیران و کارکنان شرکت گاز استان هرمزگان به این نتیجه رسید عوامل بی‌تفاوتی سازمانی را تابعی از عوامل فردی، شغلی، سازمانی، و محیطی تشکیل داده‌اند. با توجه به تحقیق علل بی‌تفاوتی سازمانی شامل عدم سلامت شغل و ساختارهای سازمانی، عوامل مدیریتی، مسمومیت جو سازمان، عوامل محیطی، بی‌توجهی سازمان به پرسنل، و عوامل فردی است.

سامانی و همکارانش (۱۳۹۲) در پژوهش خود نشان دادند بعد محیطی سازمان مهم‌ترین بعد تأثیرگذار بر طفره سازمانی است. همچنین، محیط داخلی (با ابعاد فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی، رفتار همکاران) به عنوان مهم‌ترین بعد محیطی تأثیرگذار بر طفره‌روی سازمان شناخته شد. رضایی و منظمی (۱۳۹۹) نشان دادند نارضایتی، سازکارهای نظارت و کنترل، ماهیت گروه، شغل و سازمان، ماهیت جمعیت‌شناختی کارکنان، عوامل بیرونی و جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، و افزایش عملکرد و بهره‌وری مؤثر در طفره‌روی سازمانی در فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی ایران هستند. مصطفی‌نژاد (۱۳۹۱) نشان داد عوامل سازمانی و عوامل شخصیتی میزان تعهد شغلی را (به صورت مستقیم) افزایش می‌دهند. مالک‌زاده و گل‌محمدی (۲۰۱۸) راهکارهای مدیریت

1. Procrastination

2. Organizational indifference

بی تفاوتی کارکنان را به چهار دسته ساختاری، مدیریتی، فردی، و شغلی تقسیم کردند. همچنین، مولافونگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) بررسی کرد آیا شایسته سالاری در خدمات ادارات دولتی (استخدام مبتنی بر شایستگی و بی طرفی اداری) می تواند نتایج مطلوبی به ویژه در استخدام و حفظ کارکنان دولتی با شایستگی بالا ایجاد کند. در نهایت، نشان داد اگر شایسته سالاری نیز به درستی اجرا شود الزاماً به نتایج مد نظر نخواهد رسید.

نگوین<sup>۲</sup> و آر فراری (۲۰۱۳) در پژوهشی نشان دادند سطوح بالای به تعویق انداختن کار با حقوق کمتر، مدت زمان کوتاه تر کار، و احتمال بیشتر بی کاری یا کم کار بودن به جای کار تمام وقت همراه است. زنان کمتر از مردان به به تعویق انداختن کارها تمایل دارند که به وضوح به زنان مزیت شغلی می دهد. بودیارتینی<sup>۳</sup> و اسنایینی (۲۰۲۴) نشان دادند تعهد سازمانی کارکنان شاغل تحت تأثیر ویژگی های شخصی و ویژگی های محل کار و لذت شغلی است.

همان طور که بیان شد تاکنون پژوهشی که به علل عدم به کارگیری شایستگی ها به طور آگاهانه بپردازد انجام نگرفته است. بنابراین، پژوهشگران بر آن شدند تا مفاهیم مشابه را بررسی کنند و پژوهش حاضر به دنبال شناسایی این علل است.

### روش و ابزار پژوهش

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی علل عدم به کارگیری آگاهانه شایستگی ها توسط کارکنان دانشگاه علوم پزشکی است و بناست نتایج در این دانشگاه به کار گرفته شود، پژوهش حاضر را می توان در زمره پژوهش های کاربردی در نظر گرفت. رویکرد پژوهش حاضر کیفی است. جامعه پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم بودند. شرط انتخاب افراد این بود که در علوم پزشکی قم شاغل باشند. سمت شرکت کنندگان کارکنان سطوح مختلف سازمانی بود. محدودیت انتخاب افراد برای مصاحبه به گونه ای بود که افراد حداقل پنج سال سابقه کار در دانشگاه علوم پزشکی قم داشته باشند. از بین افراد جامعه، به روش دردسترس و با معیار اشباع نظری داده ها، شانزده نفر انتخاب شدند. گفتنی است تا مصاحبه ۱۳ اشباع داده ها صورت پذیرفت و هیچ اطلاعات و داده جدیدی پس از آن اضافه نشد و سه مصاحبه بعدی برای اطمینان انجام گرفت. حداقل سابقه کار شرکت کنندگان پنج سال و حداقل دانشجوی کارشناسی ارشد بودند. بیشتر مشارکت کنندگان دارای مدرک ارشد بودند و بیش از پانزده سال سابقه کار داشتند (جدول ۲).

جدول ۲. ویژگی های مشارکت کنندگان در مصاحبه

| کد | سابقه کاری (سال) | رشته تحصیلی - پست سازمانی                                     |
|----|------------------|---------------------------------------------------------------|
| ۱  | ۲۰               | ارشد مدیریت دولتی - مدیر مرکز درمانی                          |
| ۲  | ۲۱               | ارشد حسابداری - رئیس اداره اعتبارات دانشگاه                   |
| ۳  | ۱۴               | ارشد مدیریت مالی - رئیس اداره حسابداری مدیریت                 |
| ۴  | ۱۵               | ارشد مدیریت گرایش منابع انسانی - کارشناس                      |
| ۵  | ۲۶               | دکتری مدیریت بیمارستانی - هیئت علمی و مدیر مراکز آموزش درمانی |
| ۶  | ۱۵               | ارشد مدیریت دولتی - رئیس اداره منابع انسانی                   |
| ۷  | ۲۰               | ارشد مدیریت - مدیر مراکز درمانی                               |
| ۸  | ۱۷               | ارشد مدیریت - رئیس اداره رسیدگی و تطبیق قوانین                |
| ۹  | ۲۳               | ارشد مدیریت - کارشناس بودجه، مدیر سابق مرکز درمانی            |
| ۱۰ | ۷                | دانشجوی ارشد مدیریت - کارشناس منابع انسانی                    |
| ۱۱ | ۱۴               | دانشجوی ارشد مدیریت - کارشناس                                 |
| ۱۲ | ۵                | دانشجوی ارشد مدیریت دولتی - کارشناس                           |
| ۱۳ | ۲۰               | ارشد مدیریت منابع انسانی - مدیریت مراکز بهداشتی               |
| ۱۴ | ۱۴               | ارشد حسابداری - مدیر مالی مراکز درمانی                        |
| ۱۵ | ۱۵               | ارشد مدیریت - رئیس اداره نرم افزار اطلاعات بیمارستانی         |
| ۱۶ | ۲۲               | ارشد تجهیزات پزشکی و بهداشت - رئیس اداره تجهیزات پزشکی        |

1. Mulaphong
2. Nguyen
3. Budyartini

ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا از طریق شبکه‌های مجازی انجام گرفت. مدت زمان هر مصاحبه از ۳۰ تا ۵۵ دقیقه بود. تعدادی از مشارکت‌کنندگان موافقت نکردند که مصاحبه آنان ضبط شود. با این حال، پژوهشگر حین انجام دادن مصاحبه‌ها صحبت‌های مشارکت‌کنندگان را یادداشت کرد یا بلافاصله بعد از مصاحبه صحبت‌ها یادداشت شد. نکات کلیدی مصاحبه‌ها چندین بار مورد بررسی قرار گرفت. سیزده مصاحبه به صورت تلفنی یا از طریق ایتا انجام گرفت و فقط سه مصاحبه به صورت حضوری انجام گرفت.

از آنجا که محقق در پژوهش حاضر به دنبال آزمون نظریه یا فرضیه بر اساس پیشینه نبوده است، همچنین با منطق استفهام به دنبال مفهوم‌پردازی یا فهم فرایند نبوده است، و از آنجا که چارچوب مشخصی برای کدگذاری‌های در نظر گرفته نشده است روش تحلیل مضمون به کار گرفته شد (Braun & Clarke, 2006: 78).

فرایند انجام دادن این پژوهش با توجه به روش پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶) در شش مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی کدها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها، و تهیه گزارش انجام گرفت (Braun & Clarke, 2006: 78). به این منظور، برای کدگذاری متن مصاحبه‌ها، ابتدا پس از پایان هر مصاحبه، متن مصاحبه‌ها به صورت دقیق مطالعه شد و بارها و بارها بلافاصله بعد از انجام گرفتن مصاحبه در همان روز مطالعه شد. سپس، از متن مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری شد. منظور از یادداشت مستندسازی رسمی بینش‌ها، مشاهدات، تفکرات، و احساس پژوهشگر به صورت مکتوب است. در هنگام تحلیل مصاحبه‌های مکتوب‌شده پژوهشگر فعالانه اقدام به نوشتن یادداشت‌های پژوهش کرد.

پژوهشگر در پژوهش حاضر نیز حین فرایند کدگذاری داده‌های هر مصاحبه ایده‌هایی را که از فحوای کلام مصاحبه‌شوندگان استنباط می‌شد یادداشت می‌کرد؛ طوری که پس از کدگذاری همه مصاحبه‌ها تعداد قابل توجهی از یادداشت‌ها تهیه و بازبینی شد. پژوهشگر باید بارها و بارها داده گردآوری‌شده را مرور و از زوایای گوناگون به آن توجه کند. در این مرحله، پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری‌شده تلاش می‌کند مفاهیم مستتر در آن را بازشناسد. زیرا پژوهشگر بدون محدودیت به نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد. بنابراین، با نشانه‌هایی که بازبینی و مقایسه می‌شود مفاهیم شکل می‌گیرد.

برای اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار و کدگذاری‌ها، در پژوهش حاضر اقداماتی به شرح زیر انجام گرفت:

تحلیل داده‌ها به روش درست و مبتنی بر نظریه‌های مرتبط در حوزه‌های مختلف علوم مرتبط با موضوع پژوهش انجام گرفت. پنج نفر از استادان و خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش یافته‌های پژوهش را بررسی و نظراتشان را در مورد کیفیت تحلیل داده‌ها ارائه کردند. همچنین، بعد از ضبط مصاحبه‌ها یا یادداشت‌برداری آن بلافاصله در همان روز مصاحبه‌ها با دقت مطالعه شد و یادداشت‌برداری و کدگذاری انجام گرفت که البته این فرایند چندین بار در طول زمان‌های مختلف انجام گرفت. ضمن اینکه برای اطمینان خاطر سه نفر از مصاحبه‌شوندگان مرحله کدگذاری را مرور و نظراتشان را در ارتباط با آن ارائه کردند و سپس این نظرات در کدگذاری اعمال شد. به طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد (این کار بیشتر در حین مصاحبه‌ها انجام گرفت). همچنین، برای بررسی پایایی از روش دو کدگذار استفاده شد.

نیز برای بررسی روایی نتایج شاخص‌های CVR<sup>۱</sup> و CVI<sup>۲</sup> محاسبه شد. به این منظور کدهای شناسایی‌شده در قالب یک پرسشنامه در اختیار چهارده نفر از خبرگان آشنا به حوزه موضوعی پژوهش قرار گرفت و نتایج نظرات آنان تحلیل شد که دو شاخص مذکور محاسبه شد. خبرگان در این مرحله دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد بودند. هفت نفر عضو هیئت علمی یا مدرس دانشگاه بودند که البته حداقل پنج سال سابقه کار در دانشگاه علوم پزشکی داشتند. همه خبرگان در حوزه شایستگی‌ها و منابع انسانی مطالعات یا مقالاتی داشتند. بر اساس مقیاس لاوشه<sup>۳</sup> (۱۹۷۵) مقادیر بالای ۰/۵۱ برای CVR در صورتی که تعداد مشارکت‌کنندگان برابر با چهارده نفر باشد نشان‌دهنده روایی مناسب کدهاست. بر اساس نظر دیویس<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) مقادیر بالای ۰/۷ برای مقیاس CVI مناسب و مقادیر بالای ۰/۸ عالی است. بر اساس نتایج، دو شاخص یادشده برای کدها در محدوده مناسب قرار دارند.

1. Content Validity Ratio  
2. Content Validity Index  
3. Lawshe  
4. Davis

### یافته‌های پژوهش

در تحلیل داده‌ها در ادامه دسته‌بندی و مقایسه<sup>۱</sup> مفاهیم استخراج‌شده از دل داده‌ها انجام می‌گیرد. در واقع، محقق با انبوهی از داده‌های خام روبه‌رو می‌شود که چندان به هم ربطی ندارند. اما به‌زودی پیوندهای نامرئی هویدا خواهد شد. در نهایت، تم‌های شناسایی‌شده در دسته‌های مختلف دسته‌بندی شد.

جدول ۳. نمونه‌ای از نحوه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها همراه یادداشت‌برداری

| متن مصاحبه                                                                                                                                              | کد                            | یادداشت                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «به نظرم یک فرهنگ پردشدگی برای آنان که کار را کامل و با تمام مهارت انجام می‌دهند توسط همکاران وجود دارد» (م. ۳).                                        | پردشدگی در محیط کار           | از نظر مشارکت‌کننده وقتی کارکنان از تمام شایستگی خود استفاده کنند ممکن است در محیط کار دچار پردشدگی شوند و سایر همکاران آنان را نپذیرند. این موضوع باعث می‌شود کارکنان سعی کنند از حداکثر توان خود استفاده نکنند. |
| «به نظر، جنسیت در این خصیصه تأثیرگذار است. احتمالاً زنان بیشتر برای کار و برای استفاده از تمامی مهارت‌ها و شایستگی‌ها اهتمام دارند» (م. ۵).             | جنسیت                         | مصاحبه‌شونده جنسیت (زن بودن) را به عنوان عاملی که در به‌کارگیری تمامی شایستگی‌ها مؤثر است در نظر گرفته است.                                                                                                       |
| «وقتی کار بی‌ارزش شد افراد به خاطر رفع تکلیف کار می‌کنند و از همه توان خود استفاده نمی‌کنند» (م. ۵).                                                    | کاهش شأن و منزلت کار          | مشارکت‌کننده کاهش ارزش و شأن کار را عاملی می‌داند که باعث شده است افراد از تمامی توانمندی خود برای انجام دادن کامل و بهتر کار استفاده نکنند.                                                                      |
| «ارزیابی عملکرد مبتنی بر عملکرد و نتایج عملکرد نیست، بلکه مبتنی بر زمان حضور افراد است و این در مورد استفاده کامل از توانمندی‌ها تأثیرگذار است» (م. ۱). | ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج | مشارکت‌کننده تأکید دارد ارزیابی عملکرد در علوم پزشکی کمتر مبتنی بر نتایج است و این باعث می‌شود نتایج مطلوب مد نظر کارکنان نباشد و لزومی به استفاده از تمامی توانمندی خود نبینند.                                  |

جدول ۳ که برای نمونه درج شده است نشان می‌دهد پژوهشگر سعی کرده است مضامین و کدهای اصلی هر یک از جملات معنادار را از متن مصاحبه مصاحبه‌شوندگان استخراج کند. مبنای نام‌گذاری یا برچسب‌زنی جملات مصاحبه‌شوندگان انتخاب واژگانی متناسب با درون‌مایه جملات یا بیانات صریح مشارکت‌کنندگان بوده است. یادداشت‌هایی در ستون سمت چپ درج شده است که برداشت پژوهشگر از متن مصاحبه‌هاست و بلافاصله بعد از انجام گرفتن مصاحبه درج شده است. در ادامه، به علت هم‌پوشانی تعدادی از کدهای اولیه یا مشابهت معنایی آن‌ها این کدها به کدهای نهایی تبدیل شدند و تم‌های فرعی و اصلی شکل گرفت (جدول ۴).

### شرح مؤلفه‌های شناسایی‌شده

در نتیجه مصاحبه با کارکنان، همان‌طور که بیان شد، سی و یک علت به کار نگرفتن آگاهانه کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قم شناسایی شد که در هشت تم فرعی و دو تم اصلی قرار گرفتند.

### علل سازمانی

منظور از علل مربوط به سازمان عواملی است که به سازمان (در اینجا علوم پزشکی قم) مرتبط است و به جهت کار در سازمان برای فرد ایجاد می‌شود. در این دسته، شش مضمون فرعی و بیست و دو مفهوم به شرح زیر قرار گرفت.

#### - علل مربوط به فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و عقاید موجود در جریان سازمان

است. فرهنگ سازمانی می‌تواند مشوق رفتارهای صحیح در سازمان یا مانع آن باشد. در این دسته، پنج علت شناسایی شد؛ شامل پردشدگی در محیط کار، فضای سنگین اظهار نظر افراد جوان‌تر، فرهنگ کار نمادین، مادی‌گرایی، و کاهش شأن و منزلت کار. در این زمینه متن دو مصاحبه در ادامه بیان می‌شود.

جدول ۴. مفاهیم و تم‌ها

| مفهوم                                                                                                                                                        | تم فرعی                           | تم اصلی     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| طردشدگی در محیط کار<br>فضای سنگین برای اظهار نظر جوان‌ترها<br>فرهنگ کار نمادین<br>کاهش شأن و منزلت کار<br>فرهنگ مادی‌گرایی                                   | علل مربوط به فرهنگ سازمانی        |             |
| عدم ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج<br>عدم ارائه بازخورد متناسب به کم‌کاری                                                                                     | علل مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد |             |
| عدم ارائه پاداش در ازای کار بهتر<br>پرداخت مبتنی بر زمان حضور<br>بی‌عدالتی در جبران خدمات<br>عدم تناسب میزان کار با دریافتی<br>عدم قدردانی زبانی از کار بهتر | علل مربوط به جبران خدمات          | علل سازمانی |
| سبک مدیریت دستوری<br>برخورد نامناسب مدیر کم‌تجربه<br>شایسته‌گریز بودن مدیر<br>رابطه منفی مدیر با کارکنان<br>مدیر کوتوله                                      | علل مدیریتی                       |             |
| به‌روز نبودن شایستگی‌ها<br>بی‌توجهی به رشد منابع انسانی                                                                                                      | ضعف در توسعه منابع انسانی         |             |
| حجم بالای کار<br>نامشخص بودن وظایف شغلی<br>عدم تناسب نیاز شغل با شایستگی                                                                                     | علل مربوط به شغل                  |             |
| سابقه حضور در سازمان<br>جنسیت<br>تجربه کاری                                                                                                                  | علل زمینه‌ای                      |             |
| اشتیاق شغلی پایین<br>وجدان کاری پایین<br>تعهد کاری پایین<br>مسئولیت‌ناپذیری<br>انگیزه کاری پایین<br>فقدان هم‌نوع‌دوستی                                       | علل رفتاری / روان‌شناختی          | علل فردی    |

«یک اشکالی که وجود دارد این است که کارکنان افرادی را که از تمام توانمندی خود استفاده می‌کنند طرد می‌کنند یا گاهی حتی آنان را مسخره می‌کنند» [م. ۱۱].

«عدم وجود فضا برای اظهار نظر در مقابل قدیمی‌ترها حتی با داشتن تحصیلات کمتر در محیط‌های بین درمان و اداری مالی مثل خدمات و استریل و غیره» [م. ۱۲].

– علل مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد: ترفیع‌ها، تشویق‌ها، و ... بر پایه نتایج ارزیابی عملکرد خواهد بود. بنابراین، چگونگی ارزیابی عملکرد می‌تواند بر نحوه عملکرد و رفتار افراد در سازمان تأثیر بگذارد. دو علت در این دسته قرار گرفت: عدم ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتایج و عدم ارائه بازخورد مناسب به کم‌کاری.

یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کرد:

«در سازمان‌های دولتی و در علوم پزشکی معمولاً بیشتر پرداخت‌ها به کارمندان مبتنی بر زمان حضور است. کارمند دلیلی نمی‌بیند از تمام توانمندی خود استفاده کند» [م. ۵].

- علل مربوط به جبران خدمات: جبران خدمات مناسب نیروی محرکه و انگیزاننده کارکنان برای انجام دادن درست کارها و ایجاد رابطه مناسب و تعلق بین افراد و سازمان است. در برخی موارد نظام جبران خدمات به گونه‌ای طراحی و اجرا می‌شود که به جای اینکه مشوق افراد برای کار بهتر و استفاده از کلیه توانمندی‌ها باشد مانع خواهد بود. پنج علت در این دسته علل قرار گرفتند: عدم ارائه پاداش در ازای کار بهتر، بی‌عدالتی در جبران خدمات، عدم تناسب میزان کار با دریافتی، عدم قدردانی زبانی از کار بهتر، و پرداخت مبتنی بر زمان حضور. در این زمینه، متن برخی مصاحبه‌ها به شرح زیر است:

«هر چه بهتر کار می‌کنند پاداش و مزیت بیشتری ندارند، بر عکس بر عهده آنان کار بیشتری می‌گذارند. خیلی طبیعی است که تا حد ممکن حداقل کار را انجام دهند» [م. ۱].

«به نظرم وقتی یکی از کارکنان تمام توانمندی خود را می‌گذارد و کار بهتری انجام می‌دهند، حداقل باید قدردانی زبانی داشته باشد، اگر قدردانی مالی و ... امکانش نیست» [م. ۶].

- علل مربوط به مدیریت: مدیریت و سبک مدیریتی در انگیزش کارکنان و نوع رفتار کارکنان بسیار اثرگذار است. سبک مدیریت به میزان مشارکت زیردستان و تفویض اختیار به زیردستان در تصمیم‌گیری متفاوت هستند (رضاییان، ۱۳۹۰) و این موضوع باعث توانمندی یا عدم توانمندی کارکنان خواهد شد. همچنین، رفتار مدیر و برخورد و نوع رابطه آن با کارکنان در تمایل کارکنان به استفاده از شایستگی‌ها و توانمندی‌ها مؤثر است. در این دسته علل زیر قرار گرفت: سبک مدیریتی دستوری، رابطه منفی مدیر با کارکنان، برخورد نامناسب مدیر کم‌تجربه، شایسته‌گریز بودن مدیر، و مدیران کوتوله. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ بیان کرد:

«ارتباطات منفی مدیران و کارکنان باعث شده است که کارکنان تمایلی به استفاده از توانمندی خود نداشته باشند» [م. ۱۳].

همچنین یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«مدیران کوتوله‌اند و در حد و اندازه پست‌ها نیستند. باعث می‌شود فرهنگ استفاده از تمامی توانمندی‌ها ساری و جاری نباشد» [م. ۹].

- ضعف توسعه منابع انسانی: آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان از موضوعات مهمی است که علاوه بر اینکه خود کارکنان از توانمندی خود بهتر و بیشتر آگاه می‌شوند مطلع می‌شوند که این توانمندی در کدام بخش از شغل مناسب است. سازمان را نیز از ذخیره دانشی و مهارتی سازمان مطلع می‌سازد. در این دسته عوامل به‌روز نبودن شایستگی‌ها و بی‌توجهی به رشد منابع انسانی قرار گرفته است. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان کرد:

«گاهی کارکنان اصلاً نمی‌دانند مهارت و شایستگی که دارند در کجای کار مفید است. بنابراین، آن را کنار می‌گذارند و به کار نمی‌گیرند. به نظرم یک دلیلش این است که به رشد و توسعه منابع انسانی بی‌توجه‌اند» [م. ۹].

مصاحبه‌شونده دیگری بیان کرد:

«به نظرم دوره‌های آموزشی و به‌روزرسانی مناسب برای مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی وجود ندارد که بتوان آنان را به‌روز کرد و از آنان در وظایف شغلی استفاده کرد» [م. ۸].

- علل مربوط به شغل: عواملی که مربوط به نوع و ویژگی‌های شغل است و به نوعی به رابطه شاغل با شغل بستگی دارد. در این دسته عوامل حجم بالای کار، نامشخص بودن وظایف شغلی، عدم تناسب نیاز شغل با شایستگی، نامشخص بودن وظایف شغلی قرار دارد. مشارکت‌کننده شماره ۳ بیان کرد:

«حجم کار زیاد مانع استفاده کامل از توانایی‌ها می‌شود و ترجیح این است فقط کار تمام شود نه اینکه کار کامل تمام شود ...» [م. ۳].

«به نظرم گاهی شاغل با شغل تطابق ندارد یا همان شغل و شاغل ... فرد با شایستگی بسیاری آمده اما شغل او اقتضا می‌کند که از آن استفاده نکند و به عبارتی نیازی به استفاده از آن نیست» [م. ۵].

## علل فردی

منظور از علل مربوط به فرد عللی است که به سازمان محل خدمت مربوط نیست و به جهت کار در سازمان برای فرد ایجاد می‌شود. در این دسته، دو مضمون فرعی و نه مفهوم قرار گرفت. مضامین فرعی شامل عوامل زمینه‌ای و عوامل رفتاری/ روان‌شناختی است.

- علل زمینه‌ای: عوامل زمینه‌ای عواملی هستند که از هر فرد به فرد دیگر متفاوت است و به شرایط درونی فرد مرتبط نیست. در این دسته عوامل سه علت برای به کار نگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها شناسایی شد؛ سابقه حضور در سازمان، مرد بودن، و تجربه کاری. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کردند:

«کارکنانی که تجربه کاری بیشتری دارند از شایستگی‌های خود بیشتر استفاده می‌کنند. حالا این تجربه را در خود علوم پزشکی به دست آورده‌اند یا بیرون فرق ندارد. شاید دلیل آن این باشد که آنان بهتر می‌دانند در کجای کار این توانمندی به دردشان می‌خورد» [م. ۵].

«معمولاً زنان به‌ویژه در بدو ورود بیشتر از توانمندی‌ها و مهارت‌ها و شایستگی‌های خود استفاده می‌کنند. این مورد به نظرم در کارکنان مرد کمتر دیده می‌شود» [م. ۱۱].

«با عرض تأسف باید بگویم تجربه به من ثابت کرده هر چه سابقه حضور در سازمان بیشتر باشد کارکنان کمتر از شایستگی‌های خود استفاده می‌کنند» [م. ۶].

- علل روان‌شناختی/ رفتاری: عوامل روان‌شناختی و رفتاری عواملی هستند که از هر فرد به فرد دیگر متفاوت است و به ویژگی روان‌شناختی فرد بستگی دارد که در نهایت بروز متفاوتی در رفتار فرد در سازمان دارد. برعکس عوامل قبلی، به شرایط درونی فرد مرتبط است. در این دسته عوامل شش علت برای به کار نگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها شناسایی شد؛ اشتیاق شغلی پایین، وجدان کاری پایین، تعهد کاری پایین، مسئولیت‌پذیری، انگیزه کاری پایین، و هم‌نوع‌دوستی. مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان کردند:

«اشتیاق و علاقه‌ای که افراد به شغل خود دارند عامل مهمی در این است که به‌اصطلاح برای آن شغل سنگ تمام بگذارند؛ حتی برای آن سازمان. شاید یک راهش تطابق شغل و شاغل و به‌کارگیری کارکنان بر اساس علاقه آنان باشد» [م. ۹].

«انگیزه کاری پایین به دلایل مختلف باعث می‌شود افراد کم از کار بگذارند و تمام توان خود را برای کار به کار نگیرند» [م. ۵].

«به نظرم یک دلیل مهم عدم مسئولیت‌پذیری است» [م. ۹].

## بحث

بر اساس نتیجه تحلیل تم مصاحبه‌ها سی و یک علت برای عدم به‌کارگیری شایستگی‌ها به طور آگاهانه در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم به دست آمد، که در هشت مضمون فرعی و دو مضمون اصلی قرار گرفت که به شرح ذیل است:

در مورد علل سازمانی، فرهنگ الگوی رفتاری استوار و قابل مشاهده در سازمان است که می‌تواند پیش‌برنده و مشوق رفتارهای درست یا مانع آن باشد. فرهنگ جزء مهم‌ترین علل سازمانی در بروز رفتار یا تصمیم به بروز رفتار خاصی است. از سویی، در جو سازمانی گاهی کارکنان به واسطه بروز شایستگی‌ها و انجام دادن صحیح کارها در سازمان طرد می‌شوند یا مورد تمسخر قرار می‌گیرند. از طرفی، بدیهی است وقتی برای کارکنان فضای سنگین و بدون حق اظهار نظر وجود داشته باشد، علاوه بر دلسردی، عدم استفاده از توانایی و شایستگی نیز ایجاد می‌شود. در این پژوهش وجود فضای سنگین برای اظهار نظر جوان‌ترها به عنوان یکی از علل به کار نگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها توسط کارکنان محرز شد.

مشکل دیگر در سازمان‌های دولتی کارکنانی هستند که وانمود می‌کنند در مهارتی تخصص دارند و با تأکید روی این ویژگی امتیازهای شغلی زیادی می‌گیرند یا مدیرانی که به واسطه عدم آگاهی و دانش به تلاش نمادین این افراد بها می‌دهند که البته این

ممکن است ناشی از کاهش شأن و منزلت کار و موجب تشویق به کم کاری و بی کاری باشد. اگرچه رفع نیازهای مادی از زمره عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان است، امروزه این عامل به صورت پررنگ تر از نیاز و به شکل فرهنگ مادی گرایی درآمده است. در این فرهنگ کارکنان با باور به اینکه به میزانی که پول دریافت می کنند از توانایی و شایستگی هایشان استفاده می کنند خود را تبرئه می کنند.

ارزیابی عملکرد به شرطی می تواند تأثیرات مثبت متعدد بر عملکرد کارکنان و سازمان ها داشته باشد که از نتایج آن جهت ارتقا و پاداش و آموزش و توسعه منابع انسانی استفاده شود. بدیهی است ارزیابی عملکرد به طور صوری یا عدم برخورد مناسب با افراد با ارزیابی عملکرد پایین، چه از نظر برخورد اداری چه تفاوت در پرداخت ها و پاداش ها، نتیجه ای جز بی انگیزگی برای کارکنان توانمند در به کارگیری شایستگی هایشان نخواهد داشت. از سوی دیگر، امروزه شایستگی کارکنان در هنگام استخدام بر حسب نیاز شغل و سازمان سنجیده می شود. ولی از آنجا که در دنیای امروز، با تغییرات سریع تکنولوژی، روش های انجام دادن کار و قوانین نیاز به به روزرسانی توانمندی ها و شایستگی های حرفه ای کارکنان دارد دیگر الزاماً فردی که هنگام استخدام شایسته بوده است در حال حاضر برای انجام دادن وظایف شغلی مصادیق شایستگی لازم را ندارد و سازمان باید با ارائه آموزش های لازم در توانمندی کارکنان اقدام کند. طبق تحلیل های انجام شده، محقق به این نتیجه رسید که به روز نبودن شایستگی ها و بی توجهی به رشد منابع انسانی از علل به کار نگرفتن آگاهانه شایستگی توسط کارکنان است.

در نهایت، در پژوهش حاضر مشخص شد عوامل شغلی- مثل حجم بالای کار، مشخص نبودن وظایف شغلی، عدم تناسب نیاز شغل با شاغل- از عللی هستند که باعث می شوند کارکنان تمایلی به استفاده کردن و نشان دادن توانایی و شایستگی های خود در سازمان های دولتی نداشته باشند.

از سویی هر کارمند دارای انگیزش های شخصی، برداشت های ذهنی، و رجحان های مخصوص به خود است و بر اساس این ویژگی ها تصمیمات مربوط به استفاده یا عدم استفاده از شایستگی ها را می گیرد.

همان طور که بیان شد، بررسی های پژوهشگر نشان داد تا به حال در داخل و خارج از کشور هیچ پژوهشی با عنوان پژوهش حاضر انجام نگرفته است. اما در حوزه مفاهیم مشابه پژوهش حاضر از جمله طفره روی سازمانی، بی تفاوتی سازمانی، و بی تعهدی شغلی و سازمانی پژوهش هایی انجام گرفته است. پیش فرض پژوهش حاضر این است که کارکنانی که از شایستگی های خود آگاهانه استفاده نمی کنند ممکن است رفتار آنان در یکی از مفاهیم فوق قابل توجه باشد. بنابراین، پژوهشگر ناچار نتایج پژوهش حاضر را با نتایج برخی از پژوهش های یادشده مقایسه کرده است. در مورد علل سازمانی، نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش پورکریمی و همکارانش (۱۳۹۷) که سبک مدیریتی، روابط مدیر با کارکنان، ارزیابی عملکرد، سیستم پاداش، و بی عدالتی درک شده را عامل اهمال کاری سازمانی معرفی کردند همخوانی دارد. همچنین، با نتایج پژوهش دانایی فرد و همکارانش (۱۳۹۵) همخوانی دارد که نشان دادند این عوامل بر کم کاری کارکنان تأثیر دارد. همچنین سالاری (۱۳۹۵) علل بی تفاوتی سازمانی کارکنان را ساختارهای سازمانی، عوامل مدیریتی، مسمومیت جو سازمان، بی توجهی سازمان به پرسنل می داند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. همچنین، سامانی و همکارانش (۱۳۹۲) فرهنگ سازمانی، سبک سرپرستی، رفتار همکاران را بر بروز طفره روی سازمانی مؤثر دانستند که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارد. رضایی و منظمی (۱۳۹۹)، مالک زاده و گل محمدی (۲۰۱۸)، و جلیلیان و همکارانش (۱۴۰۱) نیز نشان دادند جو سازمان و فرهنگ سازمان بر طفره روی سازمانی مؤثر است که در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد فرهنگ سازمانی بر عدم به کارگیری شایستگی ها به طور آگاهانه مؤثر است.

در مورد علل فردی، سامانی و همکارانش (۱۳۹۲) و س زاده و گل محمدی (۲۰۱۸) هم سو با پژوهش حاضر نشان دادند تعهد سازمانی و شغلی بر طفره روی سازمانی تأثیر دارد. رضایی و منظمی (۱۳۹۹) نیز نشان دادند ویژگی های جمعیت شناختی افراد بر طفره روی سازمانی تأثیر دارد. در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد مرد بودن و سابقه کار بر عدم استفاده از شایستگی ها به طور آگاهانه تأثیرگذار است. جلیلیان و همکارانش (۱۴۰۱) نشان دادند بی تفاوتی نسبت به شغل می تواند ناشی از عوامل روحی- روانی کارکنان باشد که در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد عوامل روان شناختی فردی می تواند منجر شود کارکنان آگاهانه شایستگی ها را به کار نگیرند.

## نتیجه و پیشنهاد

هدف پژوهش حاضر شناسایی علل به کار نگرفتن شایستگی‌ها توسط کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم بود. بر این اساس می‌توان گفت پژوهش حاضر نشان داد اینکه سازمان‌ها بر شایسته‌سالاری تأکید دارند و انتخاب شایسته را کافی می‌دانند منجر به بهره‌وری نخواهد شد. چون اگر کارکنان به طور آگاهانه شایستگی‌هایی را که به دلیل آن استخدام شده‌اند به کار نگیرند، هدف از استخدام محقق نخواهد شد. پژوهش حاضر ادعا ندارد همیشه چنین مسئله‌ای در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، بلکه تمرکز صرف بر شایسته‌سالاری و انتخاب و انتصاب شایسته‌ها کافی نیست. به عبارتی، پژوهش حاضر برای مسئولان و اداره‌کننده سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی دلالت‌هایی دارد که بیان می‌کند باید شرایط و عللی که منجر می‌شود کارکنان شایسته از شایستگی خود به طور آگاهانه استفاده نکنند مد نظر گرفته شود و این شرایط مدیریت شود.

پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که مهم‌ترین آن‌ها این بود که در حوزه پژوهش حاضر تا کنون پژوهشی انجام نگرفته بود و بنابراین پژوهشگر در مطالعه و درج پیشینه پژوهش با محدودیت مواجه بود و با توجه به منفی بودن موضوع پژوهش تمایل کارکنان به مصاحبه و بیان تجربیات شخصی پایین بود.

با توجه به اینکه سبک مدیریت در تمایل به استفاده از شایستگی‌ها توسط کارکنان تأثیرگذار است، پیشنهاد می‌شود مدیران نسبت به تغییر سبک رهبری به سمت و سوی مدیریت مشارکتی اقدام کنند و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها و اجرا تا حد امکان مشارکت دهند. همچنین، انتقال تجربه به افراد جوان‌تر را در کنار آموزش مهارت ارتباط مؤثر و کار گروهی انجام گیرد. در زمینه سیستم جبران خدمات، پیشنهاد می‌شود با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های عادلانه به کار بهتر عزت‌نفس و اعتمادبه‌نفس و حس ارزشمند بودن در کارکنان تقویت شود و جبران خدمات متناسب با کار تعریف شود. آموزش مدیران برای نحوه ارتباط مؤثر و برخورد درست با کارکنان از پیشنهادهای دیگر پژوهش حاضر است.

در نهایت، برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب برای کارکنان به منظور توسعه و به‌روزرسانی توانمندی‌های آنان و اقدام مدیران بر اساس نتایج ارزیابی عملکرد شفاف نسبت به ارتقا و آموزش و تشویق و تنبیه کارکنان پیشنهاد می‌شود. همچنین، در مورد علل فردی شناسایی شده پیشنهاد می‌شود در واگذاری مشاغل به کارکنان توانمندی‌های آنان در نظر گرفته شود و متناسب با این توانمندی‌ها به کار گرفته شوند و در بدو استخدام معیار انتخاب افراد مهارت، توانایی‌ها و دانش آنان باشد (مولوی، ۱۴۰۳)؛ اما در ادامه، نیز به‌کارگیری این شایستگی‌ها نظارت و کنترل شود.

همچنین، سازمان‌ها در شاخص‌های انتخاب و به‌کارگیری کارکنان، وجدان کاری و تعهد کارکنان را نیز مورد بررسی قرار دهد. در نهایت، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود کارکنان با تجربه کاری بالاتر را در پست‌هایی که به توانمندی بیشتری نیاز دارد، به کار گیرند.

با توجه به نتایج و محدودیت‌های پژوهش، برای پژوهش‌ها و پژوهشگران آتی پیشنهادهای زیر مطرح می‌شود: شناسایی علل به کار نگرفتن آگاهانه شایستگی‌ها در سایر سازمان‌ها، بررسی تطبیقی موضوع در بخش دولتی و خصوصی، شناسایی پیامدهای عدم به‌کارگیری شایستگی توسط کارکنان در سازمان‌های دولتی. در نهایت، به پیشنهاد یکی از صاحب‌نظران مورد مصاحبه پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی روی فلات شغلی که می‌تواند یکی از علل به کار نگرفتن شایستگی‌ها در سازمان باشد تمرکز کنند؛ البته با این ملاحظه که فلات شغلی جنبه خودآگاهی کمتری نسبت به آنچه در پژوهش حاضر مطرح شده است دارد.

## منابع

- اردلان، محمدرضا؛ عرفانی‌زاده، فریبرز و سلطان‌زاده، وحید (۱۳۹۸). آمادگی برای تغییر: تبیین نقش تعهد سازمانی، تعهد شغلی و روابط اجتماعی در مکان کاری. *مدیریت تحول*، ۲۲، ۱۸۵ - ۲۰۶.
- باباجانی محمدی، سعیده و تکیروستا، حسین (۱۳۹۳). اهمیت شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی. *کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب‌وکار*. تهران.
- پورکریمی، جواد؛ موسوی، سید مهسا و موسوی، سید حسین (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر اهمال کاری کارکنان. *مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، ۲(۵)، ۱۸۳ - ۲۰۰.
- تیمورزاده، امیر؛ زمانی‌مقدم، افسانه و میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای ارتقای شایستگی حرفه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (رویکردی جهت ارتقای بهره‌وری). *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، ۱۵(۳)، ۱۸۵ - ۲۰۸.
- تیرگر، هدایت و اخوتی، امیر (۱۳۹۶). بررسی ارتباطسنجی بلوغ کارکنان با اهمال کاری و تعلق سازمانی در شعب مؤسسه اعتباری ثامن الحجج استان کرمان. *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری*، ۶، ۴۷ - ۵۷.
- حسینی، میرزاحسن؛ رحمانی، زین‌العابدین و حبیبی، فتانه (۱۳۸۸). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص. *مدیریت توسعه و تحول*، ۲۵ - ۳۴.
- خنیفر، حسین (۱۳۹۴). درآمدی بر *استانداردسازی در آموزش و پرورش*. تهران: آثار معاصر.
- دانایی‌فرد، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ الوانی، مهدی و بیک‌رفتار، طیبه (۱۳۸۹). الگوهای ذهنی خبرگان در مورد چالش‌های دولت افقی در ایران. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۳، ۹ - ۲۴.
- سامانی، علی؛ درویش، حسن؛ عابسی، سعید و صفرواده، حسین (۱۳۹۶). طراحی الگوی طفره‌روی سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰(۳۵)، ۲۴۱ - ۲۶۵.
- درخشان، مژگان و زندی، خلیل (۱۳۹۷). طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۱(۳)، ۱۰۵ - ۱۲۶.
- رضایی، شمس‌الدین و منظمی، امیرحسین (۱۳۹۹). طفره‌روی سازمانی: مفاهیم، عوامل مؤثر و پیامدهای روان‌شناختی آن در سازمان‌های ورزشی. *مطالعات روان‌شناسی ورزشی*، ۹(۳۴)، ۱۴۵ - ۱۷۰.
- شیخ‌بگلو، زین‌العابدین (۱۳۹۲). بررسی توانمندسازی کارکنان بر شایسته‌سالاری در وزارت بهداشت، درمان، و آموزش پزشکی. *پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه آزاد اسلامی*. واحد تهران مرکزی.
- صفاری‌نیا، مجید و امیرخانی رازلیقی، زهرا (۱۳۹۶). ساخت و استانداردسازی مقیاس اهمال کاری سازمانی. *مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، ۲۷، ۳۷ - ۵۲.
- طاهری‌گودرزی، حجت و نظامی، سرور (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی با رویکرد کرامت انسانی در اسلام. *مطالعات راهبردی بسیج*، ۲۵(۲)، ۵ - ۳۲.
- عابدینی، هاجر؛ رهنورد، فرج‌الله و قهرمانی گلوزان، علی‌اکبر (۱۴۰۰). طراحی مدل شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان دانشی سازمان‌های دانش‌بنیان در بخش دولتی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۴)، ۱ - ۲۱.
- عسگری، ناصر (۱۳۹۸). طراحی الگوی شایسته‌گزینی و توسعه شایستگی‌های مدیران فروش در صنعت پخش. *مدیریت بازرگانی*، ۱۱(۳)، ۴۸۵ - ۵۰۴.
- مصطفی‌نژاد، حسن (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر تعهد شغلی کارکنان فاتب. *مطالعات مدیریت/انتظامی*، ۷(۲)، ۲۳۸ - ۲۵۲.
- مقیم فیروزآباد، معصومه و حمداللهی، هاتف (۱۴۰۱). طراحی الگوی شایسته‌سالاری در بخش عمومی در راستای حکمرانی خوب، مطالعه کیفی با رویکرد چندزمینه‌ای. *جامعه‌شناسی سیاسی/ایران*، ۵(۳)، ۲۶۳ - ۲۸۳.
- نادری قمی، محمدمهدی (۱۳۹۸). بررسی شایسته‌سالاری در نظام سیاست‌گذاری جمهوری اسلامی ایران در تئوری عمل (با تأکید بر قوه مقننه و مجریه). *حکومت اسلامی*، ۲۴(۴)، ۱۵۶ - ۱۸۴.
- نیرومند، پوران‌دخت؛ رنجبر، محبوبه و بامداد صوفی، جهان‌یار (۱۳۹۰). شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران و توسعه پایدار منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (ارائه یک چارچوب پیشنهادی). *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸۳، ۷۳ - ۱۰۱.
- ونوس، داور و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۷). *فرهنگ جامعه مدیریت*. تهران: صفار.

- کاکاوندی، طیبیه؛ زارعی‌متین، حسن و مولوی، زینب (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در مراکز خدمات جامع سلامت مناطق روستایی و شهرهای زیر بیست هزار نفر شهرستان قم. *مجله دانشگاه علوم پزشکی قم*، ۱۸ (۱۳۳)، ۱-۱۲.
- جلیلیان، سهیلا؛ عظیم‌پور، احسان؛ نجاتی، وجیهه و شهری، آذر (۱۴۰۱). *شناسایی ابعاد اساسی بی‌تفاوتی سازمانی معلمان: پژوهشی ترکیبی*. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۳ (۱)، ۳۱-۴۹.
- عبداللهی، ایوب، بامری، الهام و عبداللهی، حاتم (۱۳۹۸). شایسته‌سالاری از دیدگاه اسلام و غرب. *فصلنامه روانشناسی، علوم اجتماعی و علوم تربیتی*، ۳ (۱)، ۱۳۲-۱۴۶.
- Abdollahi, A., Bamari, E., & Abdollahi, H. (2019). Meritocracy from the Perspective of Islam and the West. *Quarterly Journal of Psychology, Social Sciences, and Educational Sciences*, 3(1), 132-146 (in Persian).
- Jalilian, S., Azimpour, E., Nejati, V., & Shahri, A. (2022). Identify the basic dimensions Of Organizational in Difference in Teachers: A Mixed Research. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 13(1), 49-31. doi: 10.30495/jedu.2022.24424.4898 (in Persian).
- Abedini, H. , Rahnavard, F. and Ghahremani Gelozan, A. A. (2022). Designing the Professional Competencies Model of Knowledge Workers in the Public Sector Knowledge-Based Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 11(4), 1-24. doi: 10.22034/jhrs.2022.143761. (in Persian)
- Ahmad, A., Jamshid, S., & Rehman, K. (2018). Emergence of social loafing and employee performance in services sector: empirical investigation of telecom sector. *International Journal of Management Research and Emerging Science*, 8(1), 119-126.
- Ardalan, M. R., Erfanzadeh, F., & Sultanzadeh, V. (2018). Readiness for change: explaining the role of organizational commitment, job commitment and social relations in the workplace. *Change Management*, 22, 185-206. (in Persian)
- Askari, N. (2018). Designing a competency model and developing the competencies of sales managers in the broadcasting industry. *Business Management*, 11(3), 485-504. (in Persian)
- Babajani Mohammadi, S. & Tak-Roosta, H. (2014). *The importance of meritocracy in government organizations, international conference on business development and excellence*. Tehran. (in Persian)
- Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education system management and professional competence of managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431.
- Budyartini, D. & Snayini, Y. (2024). PT. XYZ. Indonesia: An analysis of the impact of individual characteristics on job satisfaction and its effect on organizational commitment. *International Journal of Religion*, 5(7), 110-118.
- Chung, F. F. O. (2021). *Emotionally Intelligent Leadership: A Workshop to Train AG Hong Kong Ministers for Relational and Ministry Effectiveness*. Doctoral dissertation, Assemblies of God Theological Seminary.
- Cohen, DJ. (2015). HR past, Present and Future: A Call for Consistent Practices and a Focus on Competencies. *Human Resource Management Review*, 25, 205-215.
- Danaei Fard, H., Jandaghi, Gh., Alwani, M., & Beyk Behavat, T. (2009). Mental patterns of experts on the challenges of horizontal government in Iran. *Public Management Perspective*, 3, 9-24. (in Persian)
- Derakhshan, M. & Zandi, K. (2017). Designing a competency model for managers of educational groups. *Management and Planning in Educational Systems*, 11(3), 105-126. (in Persian)
- Ekafadly-Jusuf, R. A., Wardanengsih, E., Lating, Z., Yusriadi, Y., & Nugraheni, K. S. (2021). The influence of motivation and competence on employee performance through organizational commitment at regional general hospitals in majene regency. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Sao Paulo, Brazil, 1-7.
- 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, 385-409.
- Griffiths, B. & Washington, E. (2015). *Competencies at Work: Providing a Common Language for Talent Management*. Ney York: Business Expert Press, LLC.
- Hosseini, M., Rahmani, Z. A., & Habibi, F. (2008). Identification and prioritization of job and worker suitability indicators in attracting specialized human resources. *Development and Transformation Management Journal*, 25-34. (in Persian)
- Hwang-Gun, R. & Won-Hyuk, J. (2015). The effect of competence on organizational performance in special hospitals and a study on the special hospital system: Focused on the first special hospitals, *The Korean Journal of Health Service Management*, 9(1), 1-16.
- Kakavandi, T., Zarei Mateen, H., & Molavi, Z. (2024). Identifying the components of competency of the managers of Comprehensive Health Service Centers. *Journal of Qom University of Medical Sciences*, 18(133), 1-12. (in Persian)
- Khanifar, H. (2014). *An income on standardization in education*. Tehran: Contemporary works. (in Persian)

- Moghimi Firozabad, M. & Hamdollahi, H. (2020). Designing a model of meritocracy in the public sector in line with good governance, a qualitative study with a multi-disciplinary approach. *Iranian Political Sociology*, 5(3), 263-283. (in Persian)
- Mukhamadovna, T. M., Sharipovna, H. A., & Supkhonovna, H. N. (2020). The system of development of professional competence in future primary school teachers. *System*, 7(13), 4184-4189.
- Mulaphong, D. (2022). Does meritocracy bring favorable results for public organizations? Results of a global expert survey from 149 Nations. *Public Integrity*, 25, 578-598.
- Mulder, M. (2017). *Competence based Vocational and Professional Education*. Bridging Worlds of Work Education. Springer.
- Mustafa-Nejad, H. (1391). Investigating factors affecting the job commitment of Kanan Fateb. *Police Management Studies*, 7(2), 238-252. (in Persian)
- Naderi Qomi, M. M. (2018). Investigating meritocracy in the policymaking system of the Islamic Republic of Iran in theory of practice (with emphasis on the legislative and executive branches). *Islamic Government*, 24(4), 156-184. (in Persian)
- Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J. R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(4), 388-399.
- Niromand, P., Ranjbar, M., & Bammad Sufi, J. (2010). Professional competencies of managers and sustainable development of Pars Energy Special Economic Zone (providing a proposed framework). *Quarterly Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*, 83, 73-101. (in Persian)
- Perez-Arostegui, M. N., Bustinza-Sanchez, F., & Barrales-Molina, V. (2015). Exploring the relationship between information technology competence and quality management. *Business Research Quarterly*, 18, 4-17.
- Pourkarimi, J., Mousavi, S. M., & Mousavi, S. H. (2017). Identifying factors affecting employee procrastination. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 2(5), 183-200. (in Persian)
- Rezaei, Sh. & Mangiri, A. H. (2019). Organizational avoidance: concepts, effective factors and its psychological consequences in sports organizations. *Sports Psychology Studies*, 9(34), 145-170. (in Persian)
- Safarinia, M. & Amirkhani Razliqi, Z. (2016). Construction and standardization of organizational procrastination scale. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 27, 37-52. (in Persian)
- Samani, A., Darwish, H., Abbasi, S., & Safarzadeh, H. (2016). Designing an organizational evasion model and its effect on the performance of the Ministry of Communications and Information Technology. *Public Management Research*, 10(35), 241-265. (in Persian)
- Sheikh Baglo, Z. A. (2012). Investigating the empowerment of employees based on meritocracy in the Ministry of Health, Treatment and Medical Education. *Master's thesis of Islamic Azad University*. Central Tehran branch. (in Persian)
- Taheri Gudarzi, H. & Nizami, S. (2022). Designing a model of human resources professional competencies with the approach of human dignity in Islam. *Basij Strategic Studies*, 25(2), 5-32. (in Persian)
- Terloxsen, U. (2018). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 2(43), 45-76.
- Timurzadeh, A., Zamani Moghadam, A., & Mirspasi, N. (2021). Presenting a model for improving the professional competence of faculty members of the Islamic Azad University, Tehran Science and Research Unit (an approach to improve productivity). *Productivity Management (Beyond Management)*, 15(3), 185-208. (in Persian)
- Tirgar, H. & Akhoti, A. (2016). Correlation measurement of employee maturity with work procrastination and organizational affiliation in branches of Saman al-Hajjaj credit institution in Kerman province. *Applied Researches in Management and Accounting*, No. 6, 47-57. (in Persian)
- Venus, D. & Danaeifard, H. (2007). *Management community culture*. Tehran: Safar Publications. (in Persian)
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public sector managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 333-341. Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5, 194-197.
- Lawshe, Ch. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Malekzadeh, G. & Golmohammad, M. (2018). Conceptualization of organizational indifference using cognitive mapping. *Opción*, 34, 110-132. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/24358>

حسینی، سید یعقوب، آرمان، مانی و محمدی زاده، زهرا (۱۳۹۷). شایستگی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۷ (۸۸)، ۲۵-۵۰. doi: 10.22054/jmsd.2018.8926

- Hosseini, S. Y. , Arman, M. and Mohammadizadeh, Z. (2018). Competency and its Relationship with Performance. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(88), 25-50. doi: 10.22054/jmsd.2018.8926 (in Persian)
- Molavi, Z. (2024). The Dark Side of Meritocracy in Organization: The Accumulation of Social Inequality through Work. *Public Organizations Management*, 12(Vol 3 , Series 47), 21-34. doi: 10.30473/ipom.2024.70963.4973 (in Persian)
- مولوی، زینب (۱۴۰۳). جنبه تاریک شایسته‌سالاری در سازمان: انباشتگی نابرابری اجتماعی از طریق کار. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۲ (۳)، ۲۱-۳۴. doi: 10.30473/ipom.2024.70963.4973
- سالاری، عاطفه (۱۳۹۴). بررسی میزان و علل بی تفاوتی سازمانی با روش کیفی و تبیین راهکارها برای رفع آن (مطالعه موردی شرکت گاز استان هرمزگان). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه هرمزگان - دانشکده حسابداری و مدیریت.
- Salari, A. (2015). Investigating the Extent and Causes of Organizational Indifference Using a Qualitative Method and Explaining Solutions for Its Elimination (Case Study: Hormozgan Province Gas Company). Master's Thesis, University of Hormozgan – Faculty of Accounting and Management. (in Persian)

