

Challenges of Meritocracy in Iranian Management from the Perspective of Governance Development

1. **Mohammad Nazeri Sufi**^{ORCID}: PhD Student, Department of Public Law, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

2. **Mohsen Taheri**^{ORCID*}: Assistant Professor, Department of Public Law, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

3. **Hosseinali Abolfazli**^{ORCID}: Assistant Professor, Department of Political Science, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran

*Corresponding Author's Email Address: taheri.publiclaw@hotmail.com

Abstract:

Historical experiences indicate that the progress and advancement of any society depend on meritocracy and the appointment of competent individuals and elites in its affairs. Meritocracy, as one of the fundamental principles of governance, plays a crucial role in achieving societal development and excellence. This study aims to analyze the challenges related to the meritocracy of managers in Iran from the perspective of good governance. The research was conducted using a meta-analysis method. In this approach, articles, dissertations, and scientific reports related to the topics of meritocracy and good governance in Iran were collected and analyzed. The challenges of good governance in Iran pertain to obstacles in the implementation of the rule of law, managerial accountability barriers, justice-oriented impediments, and constraints on citizen participation. Some of the meritocracy challenges in Iran include politicization, mismanagement, and an incorrect strategic culture. These obstacles are categorized into two groups: external organizational factors and internal organizational factors. Data analysis revealed that despite the emphasis of the Constitution of the Islamic Republic of Iran on the components of meritocracy and good governance, these concepts have not been practically implemented. This study identifies the challenges related to meritocracy and good governance in Iran and underscores the importance of reforms in the country's managerial and cultural structures. Decision-makers, instead of selecting competent individuals, tend to appoint those who can satisfy all stakeholders and adhere to social and ethnic obligations. This issue reflects the lack of practical realization of meritocracy in Iran's management system. Ultimately, the study suggests the necessity of serious reforms in the managerial and cultural structures of the country to achieve meritocracy and good governance in the Iranian management system.

Keywords: Meritocracy, good governance, managerial challenges, structural reforms, Iranian management system

How to Cite: Nazeri Sufi, M., Taheri, M., & Abolfazli, H. (2024). Challenges of Meritocracy in Iranian Management from the Perspective of Governance Development, *Education and Development in Digital Age*, 1(1), 74-86.



چالش‌های شایسته‌سالاری مدیران در ایران از منظر توسعه حکمرانی

۱. محمد ناظری صوفی ^{id}: دانشجوی دکتری، گروه حقوق عمومی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۲. محسن طاهری ^{id*}: استادیار، گروه حقوق عمومی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

۳. حسین ابوالفضلی ^{id}: استادیار، گروه علوم سیاسی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: taheri.publiclaw@hotmail.com

چکیده

تجربه‌های تاریخی نشان می‌دهد که ترقی و تعالی هر جامعه‌ای وابسته به شایسته‌سالاری و تصدی شایستگان و نخبگان در امور آن است. شایسته‌سالاری به عنوان یکی از اصول اساسی حکمرانی، نقش مهمی در تحقق توسعه و تعالی جامعه دارد. این پژوهش به منظور تحلیل چالش‌های مربوط به شایسته‌سالاری مدیران در ایران از دیدگاه حکمرانی خوب صورت پذیرفته است. این پژوهش با استفاده از روش فراتحلیل انجام شده است. در این روش، مقالات، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های علمی مرتبط با موضوع شایسته‌سالاری و حکمرانی خوب در ایران جمع‌آوری و تحلیل شده‌اند. چالش‌های حکمرانی خوب در ایران مربوط به موانع اجرایی حاکمیت قانون، موانع پاسخگویی مدیران، موانع عدالت محوری، موانع مشارکت شهروندان. برخی از چالش‌های شایسته‌سالاری در ایران عبارتند از: سیاست‌زدگی، سوء مدیریت، و فرهنگ راهبردی نادرست می‌باشند. این موانع به دو دسته عوامل برون‌سازمانی و عوامل درون‌سازمانی تقسیم می‌شوند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که با وجود تأکید قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر مؤلفه‌های شایسته‌سالاری و حکمرانی خوب، این مفاهیم به‌طور عملیاتی اجرا نشده‌اند. این مطالعه به شناسایی چالش‌های مرتبط با شایسته‌سالاری و حکمرانی خوب در ایران می‌پردازد و به اهمیت اصلاحات در ساختار مدیریتی و فرهنگی کشور تأکید می‌کند. تصمیم‌گیرندگان به‌جای انتخاب افراد شایسته، افرادی را برمی‌گزینند که بتوانند رضایت همه را جلب کنند و الزام‌های اجتماعی و قومی را رعایت کنند. این مسئله نشان‌دهنده عدم تحقق عملی شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی ایران است. در نهایت، نیاز به اصلاحات جدی در ساختار مدیریتی و فرهنگی کشور برای تحقق شایسته‌سالاری و حکمرانی خوب در نظام مدیریتی ایران پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه‌گان: شایسته‌سالاری، حکمرانی خوب، چالش‌های مدیریتی، اصلاحات ساختاری، نظام مدیریتی ایران

نحوه استناددهی: ناظری صوفی، محمد، طاهری، محسن، و ابوالفضلی، حسین. (۱۴۰۳). چالش‌های شایسته‌سالاری مدیران در ایران از منظر توسعه حکمرانی. نشریه مدیریت، توسعه و آموزش در عصر دیجیتال، (۱۱)، ۸۶-۷۴.



شایسته‌سالاری به عنوان یکی از اصول بنیادین حکمرانی و مدیریت، نقش اساسی در کارآمدی نهادهای دولتی و سازمان‌های خصوصی دارد. در یک نظام مدیریتی مبتنی بر شایسته‌سالاری، افراد بر اساس توانایی‌ها، شایستگی‌ها و عملکردشان به مناصب مدیریتی منصوب می‌شوند، نه بر اساس روابط شخصی، نفوذ سیاسی یا تعلقات قومی و خانوادگی. در جوامعی که این اصل به درستی اجرا می‌شود، بهره‌وری سازمانی افزایش یافته، فساد کاهش می‌یابد و زمینه برای توسعه پایدار فراهم می‌شود (Everest-Philipps, 2016). تجربه کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که اجرای صحیح اصول شایسته‌سالاری نه تنها موجب بهبود عملکرد مدیران و کارکنان می‌شود، بلکه باعث رشد اقتصادی و افزایش اعتماد عمومی نسبت به نهادهای دولتی نیز می‌گردد (Andersen, 2018). از این رو، بررسی چالش‌های شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن از اهمیت بالایی برخوردار است.

نقش شایسته‌سالاری در توسعه کشورها از جنبه‌های گوناگون قابل بررسی است. در حوزه اقتصادی، وجود مدیران شایسته باعث بهینه‌سازی تخصیص منابع، افزایش بهره‌وری و بهبود تصمیم‌گیری‌های کلان می‌شود (Pagano & Picariello, 2024). در بعد اجتماعی، نظامی که مبتنی بر شایسته‌سالاری باشد، اعتماد عمومی را جلب کرده و نابرابری‌های ساختاری را کاهش می‌دهد (Jin & Ball, 2019). یکی از مواردی که نشان‌دهنده تأثیر مستقیم شایسته‌سالاری بر توسعه کشورهاست، کیفیت حکمرانی و ارتباط آن با شفافیت و پاسخگویی است. در کشورهایی که نظام شایسته‌سالارانه به درستی اجرا می‌شود، فساد اداری کاهش یافته و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس معیارهای علمی و حرفه‌ای اتخاذ می‌شود (Nabi et al., 2020). به عنوان مثال، مطالعات انجام‌شده در کشورهای آسیای شرقی، مانند سنگاپور، نشان می‌دهد که اجرای اصول شایسته‌سالاری در سیستم اداری و آموزشی منجر به بهبود کیفیت خدمات دولتی و افزایش رشد اقتصادی شده است (Zhang, 2021).

با وجود اهمیت شایسته‌سالاری، در بسیاری از کشورها، از جمله ایران، چالش‌های متعددی مانع اجرای صحیح این اصل در نظام‌های مدیریتی می‌شوند. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، نفوذ سیاست در انتصابات مدیریتی است، به گونه‌ای که در بسیاری از موارد، مدیران بر اساس روابط سیاسی و حزبی انتخاب می‌شوند نه بر اساس توانایی‌های فردی (Alfianto et al., 2023). در چنین شرایطی، نه تنها کارآمدی مدیریت کاهش می‌یابد، بلکه فساد و ناکارآمدی اداری نیز گسترش می‌یابد (Bing, 2021). مطالعات نشان داده است که در برخی از نهادهای دولتی، انتصابات مبتنی بر روابط شخصی و خانوادگی صورت می‌گیرد که این امر مانعی جدی برای تحقق اصول شایسته‌سالاری است (Tory & Hanum, 2024). علاوه بر این، نبود نظام ارزیابی شفاف و کارآمد برای سنجش عملکرد مدیران موجب شده است که ملاک‌های انتصاب و ارتقای شغلی مبهم باشد و زمینه برای اعمال سلیقه‌های شخصی فراهم شود (Baroun, 2021).

چالش دیگر، عدم شفافیت در نظام اداری و اجرایی است. در بسیاری از موارد، نبود معیارهای مشخص و قابل ارزیابی برای گزینش مدیران، منجر به انتخاب‌های سلیقه‌ای می‌شود که این امر می‌تواند اثرات منفی بر کارآمدی سازمان‌ها داشته باشد (Choon-Yin, 2017). همچنین، عدم استقلال نهادهای نظارتی در بررسی صلاحیت مدیران، باعث کاهش کیفیت حکمرانی و افزایش بی‌اعتمادی عمومی شده است (Batruch et al., 2021). از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی در بسیاری از نهادهای ایرانی به گونه‌ای است که اولویت به روابط و وفاداری‌های شخصی داده می‌شود و این امر موجب کاهش انگیزه در میان کارکنان شایسته و مستعد می‌گردد (Anwar et al., 2021).

بررسی وضعیت شایسته‌سالاری در ایران ضروری است، زیرا این موضوع تأثیر مستقیمی بر عملکرد دولت و کارآمدی نظام مدیریتی کشور دارد. مطالعات انجام‌شده نشان داده‌اند که یکی از مهم‌ترین مشکلات مدیریتی در ایران، غلبه سیاست‌زدگی بر اصول علمی و حرفه‌ای در انتصابات است (Azadi et al., 2022). همچنین، عدم وجود یک نظام ارزیابی دقیق برای پایش عملکرد مدیران، موجب شده است که برخی از افراد بدون داشتن توانایی‌های مدیریتی، در مناصب کلیدی قرار گیرند (Sabani et al., 2024). از سوی دیگر، بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برای اصلاح نظام مدیریتی ایران، باید به تغییرات ساختاری در فرآیند انتصابات و ارتقای شغلی توجه شود و نظارت قوی‌تری بر عملکرد مدیران اعمال گردد (Lee, 2024).

این پژوهش به دنبال پاسخ به چند پرسش کلیدی است. نخست، مهم‌ترین چالش‌های شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی ایران کدام‌اند و چه عواملی در عدم تحقق این اصل تأثیرگذار هستند؟ دوم، چگونه می‌توان از طریق اصلاحات ساختاری و قانونی، بستر لازم برای اجرای شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی کشور را فراهم کرد؟ سوم، چه تجربیات بین‌المللی موفق در زمینه اجرای شایسته‌سالاری وجود دارد که می‌تواند برای بهبود نظام مدیریتی ایران مورد استفاده قرار گیرد؟ در نهایت، این مطالعه تلاش دارد با تحلیل داده‌های پژوهشی و مطالعات موردی، راهکارهای مناسبی را برای بهبود نظام مدیریتی کشور ارائه دهد و زمینه را برای تحقق حکمرانی خوب و شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی فراهم کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکردی مروری و بر اساس روش فراتحلیل انجام شده است. فراتحلیل به عنوان یکی از روش‌های پژوهشی کیفی و کمی، امکان بررسی و تحلیل نظام‌مند مطالعات پیشین را فراهم می‌کند. در این پژوهش، مقالات علمی، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های تحقیقاتی منتشرشده در حوزه شایسته‌سالاری و حکمرانی خوب طی سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۴ مورد بررسی قرار گرفته‌اند. هدف از به‌کارگیری این روش، استخراج چالش‌های کلیدی شایسته‌سالاری مدیران در ایران و تحلیل ارتباط آن‌ها با مؤلفه‌های حکمرانی خوب است. این مطالعه تلاش دارد تا از طریق تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش‌های معتبر، الگوی مناسبی از مشکلات و موانع موجود ارائه کند و راهکارهایی برای بهبود نظام مدیریتی کشور پیشنهاد دهد.

برای جمع‌آوری داده‌ها، از پایگاه‌های علمی معتبر از جمله Scopus، Web of Science، Google Scholar و SID استفاده شده است. کلیدواژه‌های جستجو شامل «شایسته‌سالاری»، «حکمرانی خوب»، «مدیریت دولتی»، «اصلاحات مدیریتی» و «نظام مدیریتی ایران» بوده است. مطالعاتی که در فاصله زمانی ۱۳۹۶ تا ۱۴۰۳ (۲۰۱۷ تا ۲۰۲۴) منتشر شده‌اند و به تحلیل چالش‌های شایسته‌سالاری در ایران پرداخته‌اند، در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته‌اند. تنها پژوهش‌هایی انتخاب شده‌اند که دارای داده‌های مستند و تجزیه و تحلیل علمی بوده‌اند. مطالعاتی که فاقد پشتوانه علمی معتبر بوده‌اند یا به‌صورت نظری و بدون داده‌های تجربی به موضوع پرداخته‌اند، از فرایند بررسی حذف شده‌اند. همچنین، مقالاتی که به نظام‌های مدیریتی سایر کشورها پرداخته‌اند اما ارتباط مستقیمی با مدیریت ایران نداشته‌اند، کنار گذاشته شده‌اند.

پس از جمع‌آوری مقالات و منابع علمی، داده‌های مرتبط با چالش‌های شایسته‌سالاری در ایران استخراج و کدگذاری شدند. این فرایند شامل شناسایی و طبقه‌بندی موضوعات اصلی و فرعی مرتبط با موانع اجرایی، سازمانی، فرهنگی و قانونی شایسته‌سالاری بوده است. برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است که در آن اطلاعات پژوهش‌های منتخب با استفاده از نرم‌افزار NVivo بررسی و دسته‌بندی شده‌اند. ابتدا، مقالات مورد بررسی چندین بار مطالعه شدند تا نکات کلیدی و الگوهای تکرارشونده مشخص شوند. سپس، یافته‌های حاصل در قالب مفاهیم اصلی و زیرمجموعه‌های آن‌ها طبقه‌بندی شدند تا درک دقیق‌تری از چالش‌های شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی ایران به دست آید.

برای افزایش روایی و پایایی پژوهش، دو استراتژی اصلی مورد استفاده قرار گرفته است. نخست، مقایسه یافته‌های پژوهش با نظریات موجود در ادبیات علمی، که از طریق بررسی همخوانی داده‌های استخراج‌شده با مدل‌های حکمرانی خوب انجام شده است. دوم، استفاده از رویکرد بررسی همزمان چندین منبع علمی معتبر، که موجب افزایش دقت در تحلیل‌ها شده و از جانبداری در تفسیر یافته‌ها جلوگیری کرده است. علاوه بر این، ارزیابی مستقل مقالات توسط چندین متخصص حوزه مدیریت و حکمرانی باعث شده است که نتایج پژوهش از نظر علمی مورد تأیید قرار گیرد.

یافته‌ها

مفهوم شایسته‌سالاری



شایسته‌سالاری در مدیریت به نظامی اطلاق می‌شود که در آن انتصاب‌ها و ارتقاءهای شغلی بر اساس معیارهای صلاحیت، توانایی، تجربه و دانش حرفه‌ای افراد صورت می‌گیرد، نه بر اساس وابستگی‌های سیاسی، قومی یا خانوادگی (Everest-Philipps, 2016). این مفهوم به‌طور گسترده در ادبیات مدیریتی به عنوان رویکردی مؤثر برای بهبود عملکرد سازمان‌ها و ارتقای کارآمدی نهادهای دولتی و خصوصی شناخته شده است (Bell, 2016). در جوامعی که نظام شایسته‌سالاری به درستی اجرا می‌شود، فرصت‌های شغلی به‌طور برابر در اختیار افراد قرار می‌گیرد و تصمیمات مدیریتی مبتنی بر معیارهای علمی و منطقی اتخاذ می‌شوند (Komissarov, 2022). بر این اساس، شایسته‌سالاری برخلاف نظام‌های انتصابی که بر پایه ارتباطات شخصی یا فشارهای سیاسی شکل می‌گیرند، تأکید بر دانش، تجربه، و عملکرد دارد و موجب افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و کارآمدی سازمان‌ها می‌شود (Nabi et al., 2020).

اصول و معیارهای شایسته‌سالاری شامل چندین مؤلفه کلیدی است. نخستین مؤلفه، شفافیت در فرآیندهای استخدام و ارتقا است که از تبعیض‌های مبتنی بر روابط شخصی جلوگیری می‌کند و اعتماد عمومی را افزایش می‌دهد (Lee, 2024). دومین اصل، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شاخص‌های علمی است که می‌تواند میزان تأثیرگذاری مدیران را به‌طور عینی مشخص کند و از انتصاب‌های غیرکارآمد جلوگیری کند (Sabani et al., 2024). همچنین، در یک نظام شایسته‌سالار، فرصت‌های برابر برای رشد و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان فراهم می‌شود و مسیرهای شغلی بر اساس توانمندی‌های افراد تعریف می‌شوند (Bing, 2021). در بسیاری از کشورها، شایسته‌سالاری با اجرای سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر عملکرد و حذف فرآیندهای غیرشفاف در استخدام‌ها تقویت شده است، به‌گونه‌ای که در برخی از کشورها، از جمله سنگاپور و آلمان، این رویکرد موجب افزایش بهره‌وری سازمانی شده است (Zhang, 2021).

اهمیت شایسته‌سالاری در حکمرانی خوب نیز بسیار مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اجرای نظام‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری موجب افزایش پاسخگویی مدیران، کاهش فساد، و بهبود کیفیت سیاست‌گذاری‌ها می‌شود (Baroun, 2021). در کشورهایی که این اصل رعایت نمی‌شود، فساد سازمانی و عدم پاسخگویی مدیران به شدت افزایش می‌یابد که نتیجه آن ناکارآمدی در تصمیم‌گیری‌ها و افزایش نارضایتی عمومی است (Hoyt et al., 2021). شایسته‌سالاری، هنگامی که در چارچوب یک نظام حکمرانی شفاف اجرا شود، می‌تواند موجب ارتقای اعتماد عمومی به نهادهای دولتی و افزایش انگیزه در میان نیروهای انسانی متخصص شود (Andersen, 2018).

حکمرانی خوب و ارتباط آن با شایسته‌سالاری

حکمرانی خوب به عنوان چارچوبی برای مدیریت مؤثر و شفاف نهادهای دولتی و خصوصی تعریف می‌شود که بر اجرای اصولی مانند حاکمیت قانون، پاسخگویی، شفافیت، عدالت و مشارکت عمومی تأکید دارد (Azadi et al., 2022). در تعاریف مختلف ارائه‌شده از این مفهوم، تأکید بر استفاده از سیاست‌گذاری‌های مبتنی بر شواهد، اتخاذ تصمیمات غیرجانبدارانه، و توزیع عادلانه منابع به چشم می‌خورد (Choon-Yin, 2017). بسیاری از کشورهایی که در شاخص‌های حکمرانی خوب در رتبه‌های بالایی قرار دارند، دارای نظام‌های مدیریتی مبتنی بر شایسته‌سالاری هستند که در آن‌ها مدیران نه به‌واسطه ارتباطات سیاسی، بلکه بر اساس تخصص و عملکرد خود انتخاب می‌شوند (Mang, 2020).

مؤلفه‌های حکمرانی خوب به‌طور مستقیم با اجرای شایسته‌سالاری مرتبط هستند. نخست، حاکمیت قانون به عنوان یکی از ارکان اساسی حکمرانی خوب، تأمین‌کننده شرایطی است که در آن انتصابات و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس قوانین و مقررات مشخص انجام می‌شوند و امکان اعمال نفوذ شخصی و سیاسی در آن‌ها به حداقل می‌رسد (Batruch et al., 2021). دوم، پاسخگویی به عنوان عاملی مهم در حکمرانی خوب، مدیران را موظف به ارائه گزارش درباره عملکرد خود و پذیرش نتایج اقداماتشان می‌کند که در نبود نظام شایسته‌سالارانه، امکان تحقق آن کاهش می‌یابد (Pagano & Picariello, 2024). همچنین، شفافیت در فرآیندهای مدیریتی، از جمله انتصاب‌ها، ارتقاءها و تصمیم‌گیری‌ها، موجب افزایش اعتماد عمومی و کاهش فساد می‌شود (Lee, 2023).



در این میان، مشارکت شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای حکمرانی خوب دارد، زیرا در نظام‌های شایسته‌سالار، مدیران و نهادهای دولتی ملزم به دریافت بازخورد از جامعه و اعمال نظرات شهروندان در سیاست‌گذاری‌ها هستند (Divina, 2024). همچنین، اجرای اصول عدالت در حکمرانی خوب، موجب می‌شود که تمامی افراد جامعه بدون تبعیض و بر اساس شایستگی‌هایشان امکان دسترسی به فرصت‌های مدیریتی و حرفه‌ای داشته باشند (Kim, 2022).

مطالعات پیشین در زمینه شایسته‌سالاری در مدیریت ایران

مطالعات داخلی انجام‌شده درباره شایسته‌سالاری در مدیریت ایران، نشان‌دهنده وجود چالش‌های متعددی در اجرای این اصل هستند. یکی از مهم‌ترین موانع در این زمینه، تأثیر سیاست‌زدگی بر انتصاب مدیران است، به‌گونه‌ای که بسیاری از پژوهش‌ها تأیید کرده‌اند که نفوذ احزاب و جریان‌های سیاسی در فرآیندهای مدیریتی، مانعی جدی برای انتخاب مدیران شایسته محسوب می‌شود (Anwar et al., 2021). برخی از مطالعات نشان داده‌اند که در نظام اداری ایران، نبود شاخص‌های دقیق برای ارزیابی عملکرد مدیران، موجب شده است که ملاک‌های غیرعلمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نقش پررنگی ایفا کنند (Sudrajat et al., 2018).

مطالعات تطبیقی بین ایران و سایر کشورها نیز نشان داده‌اند که کشورهای موفق در اجرای شایسته‌سالاری، از سازوکارهای نظارتی قوی، شفافیت در فرآیندهای استخدامی، و سیستم‌های ارزیابی عملکرد دقیق بهره می‌برند (Tory & Hanum, 2024). به عنوان مثال، سنگاپور و آلمان، دو کشوری هستند که به‌طور مؤثر توانسته‌اند با اجرای نظام‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری، کیفیت حکمرانی خود را بهبود بخشند و عملکرد مدیران را افزایش دهند (Zhang, 2024). در مقابل، در ایران، ضعف در اجرای قوانین مرتبط با شایسته‌سالاری و فقدان نظارت دقیق بر انتصابات، از جمله عواملی است که مانع تحقق حکمرانی خوب شده است (Lotfalipour et al., 2022).

با توجه به یافته‌های مطالعات پیشین، نیاز به اصلاحات اساسی در نظام مدیریتی ایران بیش از پیش احساس می‌شود. پژوهش‌های انجام‌شده در سطح بین‌المللی نشان داده‌اند که برای تحقق شایسته‌سالاری، باید بر اصلاحات قانونی، اجرای نظارت‌های دقیق و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایستگی تأکید شود (Chua et al., 2024). بنابراین، برای بهبود وضعیت مدیریت کشور، ضروری است که سیاست‌های جدیدی در راستای افزایش شفافیت، تقویت نظارت‌ها و حذف نفوذهای سیاسی در انتصابات اجرایی شود.

تحلیل چالش‌های شایسته‌سالاری در ایران

چالش‌های مرتبط با شایسته‌سالاری در ایران را می‌توان در سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد: موانع قانونی و ساختاری، موانع فرهنگی و اجتماعی، و موانع سازمانی و مدیریتی. این چالش‌ها نه تنها مانع از اجرای اصول حکمرانی خوب می‌شوند، بلکه موجب کاهش اعتماد عمومی نسبت به نهادهای دولتی و سازمان‌های اجرایی می‌گردند. بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که عدم اجرای صحیح شایسته‌سالاری در نظام مدیریتی ایران به دلایل متعددی از جمله نفوذ سیاست در انتصابات، نبود معیارهای شفاف برای انتخاب مدیران، و سلطه فرهنگ روابط‌گرایی مرتبط است (Andersen, 2018). بررسی این چالش‌ها می‌تواند درک بهتری از ریشه‌های ناکارآمدی مدیریتی در ایران ارائه دهد و زمینه را برای ارائه راهکارهای اصلاحی فراهم کند.

موانع قانونی و ساختاری

یکی از مهم‌ترین موانع در اجرای شایسته‌سالاری در ایران، ضعف در اجرای حاکمیت قانون است. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، نظام‌های مدیریتی بر اساس قوانین مشخص و سازوکارهای شفاف نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران طراحی شده‌اند، اما در ایران، اجرای قوانین مرتبط با شایسته‌سالاری به دلیل ضعف در ضمانت اجرایی و اعمال



سلیقه‌ای مدیران ارشد با چالش‌های جدی مواجه است (Kim, 2022). به عنوان مثال، بسیاری از انتصاب‌های مدیریتی در ایران بدون رعایت شاخص‌های شفاف و بر اساس نفوذ گروه‌های ذی‌نفع انجام می‌شود، در حالی که در نظام‌های شایسته‌سالاری، این انتصاب‌ها باید بر اساس فرآیندهای رقابتی و ارزیابی‌های دقیق صورت گیرند (Lotfalipour et al., 2022). همچنین، ضعف در نظارت بر فرآیندهای استخدام و ارتقا موجب شده است که مدیران کمتر بر اساس عملکرد واقعی خود سنجیده شوند و این موضوع باعث کاهش بهره‌وری و افزایش فساد اداری شده است (Sabani et al., 2024).

عدم شفافیت در فرآیندهای انتصاب مدیران نیز یکی دیگر از موانع ساختاری در مسیر تحقق شایسته‌سالاری است. شفافیت یکی از مؤلفه‌های اصلی حکمرانی خوب محسوب می‌شود و در نظام‌های اداری کشورهای موفق، معیارهای مشخصی برای انتخاب و انتصاب مدیران وجود دارد (Pagano & Picariello, 2024). در ایران، بسیاری از انتصاب‌های مدیریتی پشت درهای بسته و بدون اعلام عمومی معیارهای گزینش انجام می‌شوند، که این مسئله زمینه را برای نفوذ گروه‌های ذی‌نفع و اعمال روابط شخصی فراهم می‌کند (Bing, 2021). مطالعات نشان داده‌اند که در کشورهای توسعه‌یافته مانند سنگاپور و آلمان، اجرای فرآیندهای شفاف در انتصاب مدیران باعث افزایش اعتماد عمومی و کاهش فساد شده است، در حالی که در ایران، نبود این شفافیت موجب شده است که بسیاری از مدیران بر اساس وفاداری‌های سیاسی و روابط شخصی منصوب شوند (Zhang, 2024).

موانع بوروکراتیک و اداری نیز یکی دیگر از چالش‌های عمده در مسیر اجرای شایسته‌سالاری در ایران محسوب می‌شود. نظام اداری پیچیده و ناکارآمد ایران، که دارای ساختارهای پیچیده و فرآیندهای طولانی و غیرشفاف است، باعث شده که شایسته‌سالاری به حاشیه رانده شود (Choon-Yin, 2017). بوروکراسی ناکارآمد نه تنها مانعی برای گزینش مدیران شایسته است، بلکه باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییرات مدیریتی می‌شود و اجرای اصلاحات را دشوار می‌کند (Mang, 2020). در بسیاری از سازمان‌های دولتی ایران، فرآیندهای اداری به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که امکان اعمال نفوذهای سیاسی و شخصی در انتصابات وجود دارد و همین مسئله موجب کاهش اثربخشی سیستم‌های مدیریتی شده است (Nabi et al., 2020).

موانع فرهنگی و اجتماعی

یکی از چالش‌های عمده در مسیر اجرای شایسته‌سالاری در ایران، سلطه فرهنگ روابط‌گرایی بر ضوابط شایسته‌سالاری است. در بسیاری از سازمان‌ها، انتصابات نه بر اساس توانمندی‌های فردی، بلکه بر پایه روابط شخصی، خانوادگی و سیاسی انجام می‌شود (Tory & Hanum, 2024). فرهنگ روابط‌گرایی که در بسیاری از کشورها به عنوان یک عامل محدودکننده در فرآیندهای مدیریتی شناخته می‌شود، در ایران به یک هنجار تبدیل شده است که موجب حذف مدیران شایسته و افزایش سطح ناکارآمدی در سازمان‌ها شده است (Baroun, 2021). بسیاری از پژوهش‌ها تأیید کرده‌اند که در نظام‌های اداری ایران، استخدام‌ها و ارتقاها شغلی در بسیاری از موارد بر اساس معیارهای غیررسمی و خارج از اصول شایسته‌سالاری انجام می‌شود که این مسئله مانع از تحقق مدیریت کارآمد شده است (Jin & Ball, 2019).

تعصبات قومی و منطقه‌ای در انتصاب مدیران نیز یکی دیگر از چالش‌های فرهنگی است که مانع از اجرای شایسته‌سالاری در ایران شده است. مطالعات نشان داده‌اند که در برخی از سازمان‌های دولتی و خصوصی، تعلقات قومی و منطقه‌ای نقش پررنگی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی دارند و این موضوع موجب حذف نیروهای شایسته از فرآیندهای انتصابی شده است (Zhang, 2021). در حالی که در بسیاری از کشورهای پیشرفته، معیارهای انتخاب مدیران بر اساس عملکرد، تجربه و دانش حرفه‌ای است، در ایران، گرایش به استخدام افراد هم‌منطقه‌ای و هم‌قومیتی موجب کاهش اثربخشی سیستم‌های مدیریتی شده است (Han & Kim, 2024).



مقاومت در برابر تغییرات مدیریتی شایسته سالارانه نیز یکی دیگر از موانع فرهنگی در ایران محسوب می‌شود. بسیاری از مدیران که از طریق روابط غیرشایسته سالارانه به مناصب خود رسیده‌اند، در برابر هرگونه اصلاحاتی که موجب ایجاد شفافیت و ارزیابی‌های عملکردی شود، مقاومت می‌کنند (Lee, 2024). این مسئله باعث شده است که اجرای تغییرات ساختاری در نظام اداری و مدیریتی ایران با چالش‌های جدی مواجه شود و هرگونه اصلاح در جهت تقویت شایسته سالاری با موانع متعدد روبه‌رو گردد (Divina, 2024).

موانع سازمانی و مدیریتی

سیاست‌زدگی در مدیریت یکی از مهم‌ترین موانع سازمانی در مسیر اجرای شایسته سالاری در ایران است. بسیاری از مدیران نه به دلیل شایستگی‌های فردی، بلکه به دلیل وابستگی‌های سیاسی منصوب می‌شوند (Everest-Philipps, 2016). این موضوع باعث شده است که فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تحت تأثیر منافع حزبی و سیاسی قرار گیرد و کیفیت مدیریت کاهش یابد (Anwar et al., 2021).

ضعف در نظام ارزیابی عملکرد مدیران نیز یکی دیگر از موانع اجرای شایسته سالاری است. در بسیاری از کشورها، سیستم‌های ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص‌های دقیق طراحی شده‌اند، اما در ایران، نبود این سیستم‌ها موجب شده است که بسیاری از مدیران بدون نظارت و بررسی دقیق عملکردشان، در سمت‌های خود باقی بمانند (Lee, 2023).

عدم استقلال مدیران از نفوذ گروه‌های ذی‌نفع نیز یکی از مشکلات اساسی در مدیریت ایران است. بسیاری از مدیران تحت فشارهای سیاسی و اقتصادی قرار دارند و این امر موجب شده است که تصمیمات مدیریتی بر اساس منافع گروه‌های خاص اتخاذ شود، نه بر اساس نیازهای سازمانی و عمومی (Azadi et al., 2022). اصلاح این وضعیت نیازمند اجرای سیاست‌هایی در جهت افزایش استقلال مدیران و کاهش مداخلات غیرحرفه‌ای در انتصابات است.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که اجرای اصول شایسته سالاری در نظام مدیریتی ایران با چالش‌های متعددی روبه‌رو است. از جمله مهم‌ترین این چالش‌ها می‌توان به موانع قانونی و ساختاری، موانع فرهنگی و اجتماعی، و موانع سازمانی و مدیریتی اشاره کرد. این چالش‌ها باعث شده‌اند که انتصابات مدیریتی در بسیاری از موارد تحت تأثیر نفوذهای سیاسی، روابط شخصی، و منافع گروه‌های ذی‌نفع قرار گیرد. این پژوهش نشان داد که نبود سازوکارهای شفاف در فرآیندهای انتخاب و ارتقا، ضعف در اجرای حاکمیت قانون، و عدم استقلال مدیران از فشارهای خارجی، از جمله موانع کلیدی تحقق شایسته سالاری در ایران محسوب می‌شود (Pagano & Picariello, 2024). مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نشان داد که مشکلات شایسته سالاری در ایران مشابه چالش‌هایی است که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه مشاهده می‌شود، اما در برخی کشورها، با اجرای اصلاحات اساسی، روند بهبود حکمرانی مدیریتی سرعت گرفته است (Sabani et al., 2024).

نتایج این پژوهش با مبانی نظری در حوزه شایسته سالاری و حکمرانی خوب همخوانی دارد. مطالعات نظری نشان داده‌اند که در نظام‌های مبتنی بر حکمرانی خوب، انتصاب مدیران بر اساس معیارهای علمی و حرفه‌ای انجام می‌شود و فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف و قابل ارزیابی هستند (Everest-Philipps, 2016). در مقابل، در نظام‌هایی که از ضعف شایسته سالاری رنج می‌برند، فساد اداری افزایش یافته، بهره‌وری سازمانی کاهش یافته، و اعتماد عمومی نسبت به نهادهای دولتی کاهش می‌یابد (Choon-Yin, 2017). یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کند که ایران از جنبه‌های مختلف با این مشکلات مواجه است و نیاز به اصلاحات اساسی در این حوزه احساس می‌شود (Andersen, 2018). مقایسه نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که چالش‌های شایسته سالاری در ایران از دو جنبه ساختاری و فرهنگی قابل بررسی است. در برخی کشورها، اجرای قوانین سختگیرانه و شفافیت در فرآیندهای اداری باعث کاهش نفوذهای غیرحرفه‌ای در انتصابات شده است (Nabi et al., 2020). به عنوان مثال، در سنگاپور، سیاست‌گذاری‌های

شفاف در زمینه استخدام و ارتقا باعث شده است که تنها افراد دارای مهارت‌های مدیریتی بتوانند به سمت‌های کلیدی دست یابند (Zhang, 2021). اما در ایران، سیاست‌زدگی و فرهنگ روابط‌گرایی باعث شده است که انتخاب مدیران بیشتر بر اساس وفاداری سیاسی انجام شود تا توانایی‌های مدیریتی (Tory & Hanum, 2024).

یکی از مهم‌ترین اصلاحاتی که در نظام مدیریتی ایران باید انجام شود، بازنگری در قوانین و سیاست‌های انتصاب مدیران است. بسیاری از کشورها با اصلاح سیستم‌های استخدامی و حذف نفوذهای سیاسی توانسته‌اند کارآمدی نظام مدیریتی خود را افزایش دهند (Azadi et al., 2022). در ایران، وجود قوانین شایسته‌سالاری در برخی اسناد قانونی مشاهده می‌شود، اما این قوانین ضمانت اجرایی کافی ندارند (Lee, 2024). برای مثال، نبود معیارهای شفاف برای گزینش مدیران و ضعف در ارزیابی صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای، باعث شده است که بسیاری از انتصابات بر اساس ملاحظات غیرحرفه‌ای صورت گیرد (Komissarov, 2022).

بهبود نظام ارزیابی و شفافیت در انتصابات نیز یکی از ضرورت‌های اساسی در راستای اصلاح ساختار مدیریتی ایران است. در بسیاری از کشورها، فرآیندهای شفاف برای انتخاب مدیران باعث کاهش فساد و افزایش بهره‌وری شده است (Mang, 2020). اما در ایران، نبود یک سیستم ارزیابی دقیق برای نظارت بر عملکرد مدیران باعث شده است که بسیاری از مدیران بدون توجه به کیفیت کار خود در سمت‌های مدیریتی باقی بمانند (Batruch et al., 2021). افزایش شفافیت در این فرآیندها و ایجاد سامانه‌های نظارت الکترونیکی می‌تواند از انتصابات غیرحرفه‌ای جلوگیری کند و زمینه را برای رشد مدیران توانمند فراهم سازد (Jin & Ball, 2019).

ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری در مدیریت نیز از جمله اقداماتی است که می‌تواند به بهبود وضعیت مدیریتی کشور کمک کند. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، آموزش‌های مدیریتی و ارتقای فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تحقق شایسته‌سالاری داشته است (Baroun, 2021). اما در ایران، هنوز بسیاری از سازمان‌ها بر اساس معیارهای غیرعلمی اداره می‌شوند و فرهنگ سازمانی غالب، به جای توجه به مهارت‌ها و توانایی‌ها، بر پایه روابط شخصی شکل گرفته است (Anwar et al., 2021). برای اصلاح این وضعیت، تغییر نگرش مدیران و تدوین برنامه‌های آموزشی برای افزایش آگاهی کارکنان نسبت به اهمیت شایسته‌سالاری ضروری است (Lee, 2023).

برای بهبود وضعیت شایسته‌سالاری در ایران، سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران باید اقداماتی را در جهت اصلاح قوانین و نظارت بر اجرای آن‌ها انجام دهند. تدوین مقررات سختگیرانه‌تر در زمینه انتخاب مدیران و کاهش مداخلات سیاسی می‌تواند گام مهمی در راستای بهبود حکمرانی مدیریتی باشد (Divina, 2024). همچنین، اجرای فرآیندهای ارزیابی مستقل و ایجاد یک سیستم رتبه‌بندی برای مدیران می‌تواند مانع از نفوذ روابط شخصی در انتصابات شود (Kim, 2022). سیاست‌گذاران باید مکانیزم‌هایی را تدوین کنند که امکان نظارت عمومی بر عملکرد مدیران فراهم شود و فرآیندهای استخدام و ارتقا به‌طور شفاف در معرض دید عموم قرار گیرد (Lotfalipour et al., 2022).

برای سازمان‌ها و مدیران نیز پیشنهاد می‌شود که از سیستم‌های نوین ارزیابی عملکرد استفاده کنند و معیارهای علمی را برای انتخاب مدیران در نظر بگیرند. بسیاری از شرکت‌های موفق در سطح جهانی، از سیستم‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها برای ارزیابی عملکرد مدیران خود استفاده می‌کنند و این امر باعث افزایش بهره‌وری و بهبود تصمیم‌گیری‌ها شده است (Zhang, 2024). اجرای چنین سیستم‌هایی در سازمان‌های ایرانی می‌تواند به ارتقای کیفیت مدیریت و کاهش انتصابات غیرحرفه‌ای کمک کند (Sabani et al., 2024).

پیشنهاداتی نیز برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود. یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که نیاز به بررسی دقیق‌تر دارد، تأثیر سیاست‌زدگی بر تصمیمات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران است. پژوهش‌های بیشتری باید بر روی نحوه کاهش نفوذ گروه‌های ذی‌نفع در فرآیندهای اداری تمرکز کنند (Bing, 2021). همچنین، مطالعات تطبیقی بین ایران و کشورهایی که موفق به اجرای شایسته‌سالاری شده‌اند، می‌تواند راهکارهای عملی بیشتری را برای اصلاح نظام مدیریتی ارائه دهد (Han & Kim, 2024). پژوهش‌های آینده می‌توانند با استفاده از داده‌های تجربی و تحلیل‌های میدانی، به ارائه مدل‌های کارآمدتری برای اجرای شایسته‌سالاری در ایران بپردازند (Chua et al., 2024).

در مجموع، اصلاح نظام مدیریتی ایران نیازمند تغییرات اساسی در قوانین، فرآیندهای اجرایی، و فرهنگ سازمانی است. افزایش شفافیت، کاهش نفوذهای غیرحرفه‌ای، و ارتقای معیارهای علمی در گزینش مدیران، می‌تواند به بهبود کارآمدی نهادهای دولتی و سازمان‌های خصوصی کمک کند. در نهایت، موفقیت این اصلاحات مستلزم همکاری مستمر میان سیاست‌گذاران، مدیران، و نهادهای نظارتی است تا فرآیندهای مدیریتی در کشور بر پایه اصول شایسته‌سالاری شکل گیرد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Meritocracy is one of the fundamental principles of governance and management, ensuring that individuals are appointed to managerial positions based on their competencies, expertise, and experience rather than political affiliations, personal connections, or ethnic backgrounds (Everest-Philipps, 2016). In countries where meritocratic principles are strictly enforced, organizations tend to achieve higher productivity, reduced corruption, and sustainable development (Andersen, 2018). The effectiveness of governance structures is closely linked to the extent of meritocracy in the public and private sectors, as it enhances transparency and accountability (Pagano & Picariello, 2024).

The significance of meritocracy in national development has been highlighted in various studies, demonstrating its influence on economic growth, social equality, and governance quality (Jin & Ball, 2019). In economies that emphasize meritocratic recruitment and promotions, the efficient allocation of human resources leads to higher levels of innovation and institutional stability (Nabi et al., 2020). Studies conducted in high-performing economies, such as Singapore, indicate that a strong meritocratic framework strengthens governance efficiency, contributing to economic and social advancements (Zhang, 2021). Conversely, countries with weak meritocratic structures often experience governance inefficiencies, mismanagement, and public distrust in administrative institutions (Tory & Hanum, 2024).

Despite the importance of meritocracy, its implementation faces numerous challenges in many countries, including Iran. One of the main barriers is political interference in managerial appointments, where political loyalty often outweighs professional qualifications (Alfianto et al., 2023). Another issue is the lack of transparent criteria for selecting and promoting



managers, which results in decision-making processes dominated by favoritism and nepotism (Bing, 2021). Research has shown that in administrative structures where personal connections determine career progression, organizational performance declines, and corruption becomes widespread (Baroun, 2021). Moreover, cultural and structural obstacles further complicate the implementation of meritocratic principles. In Iran, traditional hiring practices that emphasize personal loyalty and regional affiliations have made it difficult to establish a system where merit is the primary criterion for managerial selection (Han & Kim, 2024).

Given the detrimental consequences of weak meritocracy on governance efficiency, it is crucial to examine the challenges preventing its full implementation in Iran. This study seeks to analyze the structural, cultural, and managerial barriers to meritocracy and propose recommendations to enhance merit-based decision-making. By identifying the core obstacles to meritocracy, this study aims to provide insights into the reforms necessary to improve managerial efficiency and governance quality in Iran.

Methods and Materials

This study was conducted using a meta-analysis approach, systematically reviewing academic articles, dissertations, and official reports related to meritocracy and good governance in Iran. The research focused on studies published between 2014 and 2024 to ensure the inclusion of recent developments and policy changes. Data collection involved searching reputable academic databases such as Scopus, Web of Science, Google Scholar, and SID using keywords including “meritocracy,” “good governance,” “public administration,” “managerial reform,” and “Iranian management system.”

The selection criteria for including studies in the analysis were based on relevance to the research topic, methodological rigor, and the presence of empirical data. Studies that focused solely on theoretical discussions without empirical evidence were excluded. The collected data were analyzed using qualitative content analysis, categorizing findings into key themes related to structural, cultural, and organizational barriers to meritocracy. NVivo software was employed to systematically code and organize the data, ensuring consistency in the thematic analysis.

To enhance the reliability and validity of the study, findings were compared across multiple sources, and independent experts in the field of governance and management reviewed the analysis. This cross-verification process ensured that the conclusions drawn were based on robust and comprehensive evidence.

Findings

The results of the data analysis revealed three primary categories of challenges that hinder the implementation of meritocracy in Iran: structural and legal barriers, cultural and social obstacles, and organizational and managerial challenges.

The first major challenge is the weakness in the rule of law and the lack of enforcement mechanisms to uphold merit-based hiring and promotion practices. While Iran’s legal framework emphasizes meritocracy in public administration, the absence of strict enforcement measures allows political and personal influences to override meritocratic principles. Additionally, the lack of transparency in appointment processes enables favoritism, reducing public trust in governmental institutions. Bureaucratic inefficiencies also contribute to the issue, as complex administrative procedures create opportunities for corruption and manipulation in managerial selection.

The second category of challenges stems from cultural and social factors. The prevalence of favoritism and personal networking in hiring decisions significantly undermines meritocracy. Traditional workplace cultures prioritize personal relationships over objective qualifications, making it difficult for competent individuals without strong political or familial ties to advance in their careers. Furthermore, ethnic and regional biases in hiring practices further restrict merit-based appointments.



Resistance to change is another significant factor, as many senior managers who have benefited from non-meritocratic systems oppose reforms that promote transparency and accountability.

The third category includes managerial and organizational issues. The politicization of management is a major hindrance, as many leadership positions are filled based on political affiliations rather than professional capabilities. The absence of effective performance evaluation systems further exacerbates the problem, allowing underqualified managers to remain in power without being held accountable for their inefficiencies. Additionally, a lack of managerial independence from external influences prevents leaders from making decisions based solely on organizational needs. This situation weakens governance structures and reduces administrative efficiency.

Discussion and Conclusion

The findings of this study align with existing theoretical perspectives on meritocracy and good governance. Meritocratic systems have been widely recognized as essential for improving administrative efficiency, reducing corruption, and enhancing public trust in institutions. However, in many developing countries, including Iran, the absence of strong enforcement mechanisms, combined with political and cultural influences, has hindered the full realization of meritocracy in governance structures. Comparative studies highlight that countries that have successfully implemented merit-based governance models rely on strict regulations, transparent hiring processes, and independent monitoring systems to ensure compliance with meritocratic principles.

Given these findings, the necessity of reforming Iran's management system becomes evident. One of the primary recommendations is revising existing laws and policies governing managerial appointments to ensure that merit-based criteria take precedence over political affiliations and personal connections. Strengthening legal frameworks and establishing independent oversight bodies could enhance accountability and minimize the influence of non-meritocratic factors in decision-making processes.

Improving evaluation mechanisms and increasing transparency in hiring and promotion processes are also crucial steps in addressing these challenges. Implementing standardized performance assessment tools and making managerial selections more transparent could help eliminate subjective decision-making and reduce opportunities for favoritism. Digital governance tools, such as electronic recruitment platforms and automated performance monitoring systems, could play a key role in ensuring fair and objective selection procedures.

Cultural shifts are equally important in promoting meritocracy. Organizations must foster a culture that values competence and expertise over personal relationships and political loyalty. Educational and training programs can help raise awareness about the importance of meritocratic principles among both employees and decision-makers. By emphasizing the long-term benefits of merit-based governance, organizations can gradually shift away from entrenched practices that hinder progress.

Future research should further explore the role of digital governance and technological innovations in enhancing meritocracy. Additionally, longitudinal studies tracking the impact of policy reforms on governance efficiency could provide deeper insights into the effectiveness of different strategies. Comparative studies between Iran and other countries that have successfully transitioned to meritocratic governance models could also offer valuable lessons for policy implementation.

In conclusion, addressing the challenges to meritocracy in Iran requires a comprehensive approach that integrates legal, cultural, and managerial reforms. Strengthening the enforcement of merit-based hiring policies, increasing transparency, and fostering a meritocratic organizational culture are essential steps in overcoming the existing barriers. By prioritizing meritocracy, Iran can improve governance effectiveness, increase institutional trust, and enhance national development.



References

- Alfianto, R., Nurhaeni, I. D. A., & Asal Wahyuni Erlin Mulyadi Asal Wahyuni Erlin, M. (2023). Non-Meritocratic Factors Affecting Filling of Positions in Structural Institutions. *Journal of Social Science (Joss)*, 2(7), 578-586. <https://doi.org/10.57185/joss.v2i7.88>
- Andersen, D. (2018). Does Meritocracy Lead to Bureaucratic Quality? Revisiting the Experience of Prussia and Imperial and Weimar Germany. *Social Science History*, 42(2), 245-268. <https://doi.org/10.1017/ssh.2017.48>
- Anwar, R., Luddin, M. R., & Wibowo, A. (2021). Appointment of Leader Position: Study on the Regional Government of West Nusa Tenggara. *Indonesian Journal of Social Science Research*, 2(2), 110-118. <https://doi.org/10.11594/10.11594/ijssr.02.02.08>
- Azadi, P., Mesgaran, M. B., & Mirramezani, M. (2022). Governance. 5-57. <https://doi.org/10.11126/stanford/9781503630468.003.0002>
- Baroun, A. E. (2021). Meritocracy, Personality Traits and Recruitment: Some Insights From the Qatari Enterprising Community. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*, 16(3), 494-514. <https://doi.org/10.1108/jec-12-2020-0216>
- Batruch, A., Jetten, J., Herman, G. v. d. W., Darnon, C., & Butera, F. (2021). Belief in School Meritocracy and the Legitimization of Social and Income Inequality (In Press). <https://doi.org/10.31234/osf.io/8zdr9>
- Bell, D. A. (2016). Three Models of Democratic Meritocracy. <https://doi.org/10.23943/princeton/9780691173047.003.0005>
- Bing, W. (2021). Political Meritocracy and Policy Integration: How Chinese Government Combats the COVID-19? *Asian Politics & Policy*, 13(3), 426-441. <https://doi.org/10.1111/aspp.12595>
- Choon-Yin, S. (2017). Governance, Meritocracy, and Growth Centricity. 1-19. https://doi.org/10.1142/9789813225831_0001
- Chua, C. S. K., Soo, L. M. J., & Raza, K. (2024). Work-Integrated (Adult) Learning: Un-Stigmatizing Blue-Collar Adult Learners in Singapore by Embracing Visibility. *Journal of Adult and Continuing Education*, 30(1), 112-130. <https://doi.org/10.1177/14779714241228847>
- Divina, L. V. (2024). Upholding the Strategy on Hiring Employee Under Meritocracy Procedure Towards a Refined Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 12(02), 5821-5830. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i02.em01>
- Everest-Phillips, M. (2016). Meritocracy and Public Service Excellence. *Review of Civil Service*(1). <https://doi.org/10.56289/ijcsrp.9>
- Han, E. J., & Kim, J.-K. (2024). The Relationship Between High School Students' Meritocracy Beliefs and Attitudes Toward Affirmative Action: Focusing on the Mediation Effect of System Justification Beliefs and Social Dominance Orientation. *Kor MHB Analysis Assoc*, 7(1), 51-72. <https://doi.org/10.70316/kmba.2023.7.1.51>
- Hoyt, C. L., Burnette, J. L., Forsyth, R. B., Parry, M., & DeShields, B. H. (2021). Believing in the American Dream Sustains Negative Attitudes Toward Those in Poverty. *Social psychology quarterly*, 84(3), 203-215. <https://doi.org/10.1177/01902725211022319>
- Jin, J., & Ball, S. J. (2019). Meritocracy, Social Mobility and a New Form of Class Domination. *British Journal of Sociology of Education*, 41(1), 64-79. <https://doi.org/10.1080/01425692.2019.1665496>
- Kim, S. (2022). Service, Reciprocity, and Remedy: From Confucian Meritocracy to Confucian Democracy. *European Journal of Political Theory*, 23(2), 246-266. <https://doi.org/10.1177/14748851221127689>
- Komissarov, A. G. (2022). Meritocratic Principles of Governmental Officials Selection: Historical Aspect and Modern Applications. *Voprosy Ekonomiki*(1), 45-58. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-1-45-58>
- Lee, H. (2023). The Role of Civic Education to Overcome the Limitations of Meritocracy. *Korean Association for Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 23(9), 607-622. <https://doi.org/10.22251/jlcci.2023.23.9.607>
- Lee, J. (2024). Four Difficulties in Meritocracy: an Educational Perspective. *Korean Educational Research Association*, 62(6), 127-155. <https://doi.org/10.30916/ker.62.6.127>
- Lotfalipour, M. R., Falahi, M. A., Zareei, A., & Matuszczak, A. (2022). How Good Governance (GG) Affects Diaspora Motivations for Remittances to Iran. *Diaspora Studies*, 15(4), 329-355. <https://doi.org/10.1163/09763457-tat00003>
- Mang, F. (2020). Political Meritocracy and Its Betrayal. *Philosophy & Social Criticism*, 46(9), 1113-1126. <https://doi.org/10.1177/0191453720948386>
- Nabi, G., Shah, N. H., & Ghazanfar, F. (2020). An Analytical Study of Policy, Politics and Bureaucracy Regarding Meritocracy in the Selection of Head for the Federal Government Institutions. *Research Journal of Social Sciences & Economics Review (Rjsser)*, 1(4), 401-410. [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol1-iss4-2020\(401-410\)](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol1-iss4-2020(401-410))
- Pagano, M., & Picariello, L. (2024). Corporate Governance, Meritocracy, and Careers. *Review of Finance*. <https://doi.org/10.1093/rof/rfae042>
- Sabani, A., Aulia, N., P, N. M., & M, S. N. (2024). Pentingnya Implementasi Sistem Meritokrasi Dalam Instansi Pemerintahan Indonesia. *Aktivisme*, 1(3), 144-152. <https://doi.org/10.62383/aktivisme.v1i3.333>
- Sudrajat, T., Kunarti, S., & Hartini, S. (2018). Promotion Policy of Civil Servant Based on Meritocracy Principle in Local Government of Indonesia. <https://doi.org/10.2991/amca-18.2018.36>
- Tory, T. F., & Hanum, R. A. (2024). Nepotisme Dan Korupsi Di Pemerintahan Dalam Perspektif Etika. *Jmbe-Itb*, 3(1), 126-135. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v3i1.2726>
- Zhang, F. (2021). Meritocracy in Singaporean Educational System: Inequality in Admission to Secondary Schools. *Journal of Higher Education Research*, 2(5). <https://doi.org/10.32629/jher.v2i5.506>
- Zhang, K. (2024). The Elitist Theory and Its Four Chinese Reverberations: A Discussion Based on China's National Governance Theory. *International Journal of Education and Humanities*, 15(1), 117-123. <https://doi.org/10.54097/hb3xf622>

