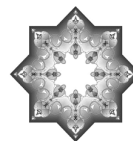


## تبیین الگوی راهبردی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران



مریم رزمجو<sup>۱</sup>  
جعفر بیک زاد<sup>۲</sup>  
فرهاد نژاد ایرانی<sup>۳</sup>  
یحیی داداش کریمی<sup>۴</sup>

صفحات ۳۹ تا ۷۲  
دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۳۰  
پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۰۴

DOR: 20.1001.1.22285067.1401.28.84.2.6

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

یکی از مبانی توسعه‌ی هر جامعه‌ای، نظام اداری و مدیریت آن است. بدیهی است که نظام اداری نامطلوب و ناکارآمد، می‌تواند تسهیل‌کننده و زمینه‌ساز عدم تحقق اهداف برنامه‌های توسعه قرار گیرد. هدف اصلی این پژوهش، تبیین الگوی راهبردی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان رده‌های عالی سازمان‌های دولتی ایران بودند که حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۳۵۶ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته بود. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای PLS<sub>3</sub> و SPSS با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که شرایط علی بر پدیده محوری تأثیر مثبت و معناداری دارد، پدیده محوری بر راهبردها تأثیر مثبت و معناداری دارد، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بر راهبردها تأثیر مثبت و معناداری دارند و همچنین راهبردها بر پیامدهای کوتوله‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** تبیین الگو، کوتوله‌پروری، مدیریت کوتوله‌پروری، سازمان‌های دولتی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران؛  
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران؛ (نویسنده مسئول)  
Beikzad\_jafar@yahoo.com

۳. استادیار، مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران؛  
۴. استادیار، مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران؛

## ۱- بیان مسئله

نیروی انسانی، موتور محرک سازمان‌ها در جهت رسیدن به اهدافشان قلمداد می‌شود. امروزه بزرگ‌ترین مزیت رقابتی سازمان، به کارگیری نیروی خلاق و ماهر است (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۰۸). بررسی‌های به عمل آمده، حاکی از این است که ایجاد شرایط برای ارتقاء نیروی انسانی به رده‌های بالای سازمانی، به طور غیرمستقیم با کاهش نرخ رشد جمعیت، کاهش شکاف درآمدی بین اقشار مختلف جامعه و افزایش مشارکت‌های آگاهانه سیاسی و اجتماعی رابطه تنگاتنگی دارد و سبب افزایش توسعه انسانی در کشور می‌شود، اما آنچه در واقعیت شاهد آن هستیم این است که در عرصه‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری، وضعیتی نامناسب وجود دارد (رجایی و همکاران، ۱۴۰۱: ۴۶). اگر سازمان‌ها برنامه‌ی مدون استراتژیک برای انتصابات سازمانی به‌ویژه در مشاغل کلیدی مانند مدیران ارشد و نقش‌هایی نظیر رهبری نداشته باشند، با مشکلات بسیاری همچون به تعویق افتادن انجام کار به دلیل انتخاب نادرست، به وجود آمدن بستر مناسب برای انجام اعمال خلاف قانون، افزایش احتمال اختلاس و سوءاستفاده از منابع مالی، کاهش انگیزه در کارکنان متعهد و ساعی و... روبه‌رو خواهند شد (فرخی و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۹۹).

از سوی دیگر، یکی از مبانی توسعه‌ی هر جامعه‌ای، نظام اداری و مدیریت آن است. بدیهی است که نظام اداری نامطلوب و ناکارآمد، می‌تواند تسهیل‌کننده و زمینه‌ساز عدم تحقق اهداف برنامه‌های توسعه قرار گیرد. نظام اداری ایران مانند دیگر کشورها با مسائل و مشکلات فراوانی مانند عدم شایسته‌سالاری، وجود بُعد نامتعالی بوروکراسی، حجم بزرگ ستاد، عدم آشنایی غالب مدیران با ادبیات مدیریت و نبود نظام انگیزشی کارآمد، عدم حاکمیت حرفه‌ای، ناکارآمدی ساختارهای سازمانی، عدم مسئولیت‌پذیری و سیاست‌زدگی جدی روبه‌رو است (فرهمند و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۶۴). ناکآرا و ناسالم بودن نظام اداری در سازمان‌های دولتی، یک مشکل اجتماعی است. نبود نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، یکی از عوامل نشان‌دهنده‌ی مشکل اساسی در سلامت اداری سازمان‌های دولتی بوده است. چرا که در کشور ما، بحث شایسته‌سالاری همیشه به کار گرفته شده است اما به صورتی مستمر هیچ‌گاه در نظام ما توسعه‌نیافته است و در بسیاری از موارد نامطلوب‌تر هم شده است (مصطفی‌پور و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۶۱). بروز تغییرات و تحولات محیطی و تأثیرگذاری این عوامل، سازمان‌های دولتی را با چالش‌های

جدید مواجه می کند. این وضعیت با پایان یافتن عمر دولت و روی کار آمدن دولت جدید و تزریق مدیران سیاسی و کارکنان فاقد شایستگی تشدید می شود و به حادث شدن جریان های مخربی چون کوتوله پروری در این سازمان ها می انجامد، تغییرات سونامی وار و بدون قاعده (در اهداف، ساختار، فناوری، نیروی انسانی)، اعمال تغییرات بی برنامه در ساختار و مأموریت بدون در نظر گرفتن الزامات قانونی، میراث بد به جامانده از مدیران قبلی (همچون اعطای مجوز استخدام و به کارگیری نیروهای جدید، ایجاد تعهدات مالی، انتصاب سیاسی مدیران دولتی در جهت تحقق وعده های تبلیغاتی یا واکنش در برابر تهدیدهای گروه های فشار) در کنار برخی نارسایی های ذاتی این سازمان ها (همانند ساختارهای بلند سلسله مراتبی همراه بوروکراسی های بیش از حد، تمرکز تصمیم گیری، رفتارهای غیرمنصفانه و ناعادلانه و فرصت طلبانه برخی مدیران، ایجاد سردرگمی در مدیران و کارکنان و حذف آنان در صورت مخالفت، کوچک سازی، خصوصی سازی، ادغام و ایجاد سازمان های موازی) (دیهیم پور، ۱۴۰۰: ۴۰۱).

کوتوله پروری را می توان حالت خاصی از بی کفایتی اکتسابی و به نوعی تحمیلی از طرف سیستم، فرهنگ، جوسازمانی و تیم مدیریتی دانست که به دو شکل عمدی و غیرعمدی از طرف تیم مدیریتی یا مدیریت ارشد یک سازمان به مرئوسان و پرسنل تحت سرپرستی ایشان القاء و تحمیل می شود تا مانع و یا کندکننده سیر ترقی و پیشرفت پرسنل (دارای پتانسیل پیشرفت) گردد (حضرتی، ۱۳۹۸: ۴۰). مدیران کوتوله، ذهن ناقصی دارند و توانایی انجام امورات مربوط به خود در حوزه مدیریت تحت امر خود را ندارند و این گونه مدیران چون هیچ گونه بهره ای از علم مدیریت نبرده اند، برای این که خود را توانا نشان بدهند، از کارشناسان و کارکنان حوزه مدیریت خود، در مواجهه با مشکلات، نمی توانند استفاده کنند و سعی می کنند با جابجایی کارکنان در حوزه های مختلف، مدیریت ضعیف خود را پوشانند و در صورت روبه رو شدن با اعتراض کارکنان، با استفاده از حربه های اداری، صدای اعتراض را خاموش کنند (نجاتی، ۱۳۹۵: ۱). به طور کلی، کوتوله پروری، نشان دهنده رفتارهای غیررسمی، خودخواهانه و گاهی اوقات پشت پرده برای تأثیرگذاری بر دیگران، انباشت قدرت، فروش ایده ها یا دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (نیامول کریم و همکاران، ۲۰۲۱: ۱). در واقع، چنین مدیرانی دغدغه ای برای زیردستان و سازمان ندارند و منجر به تأثیرات

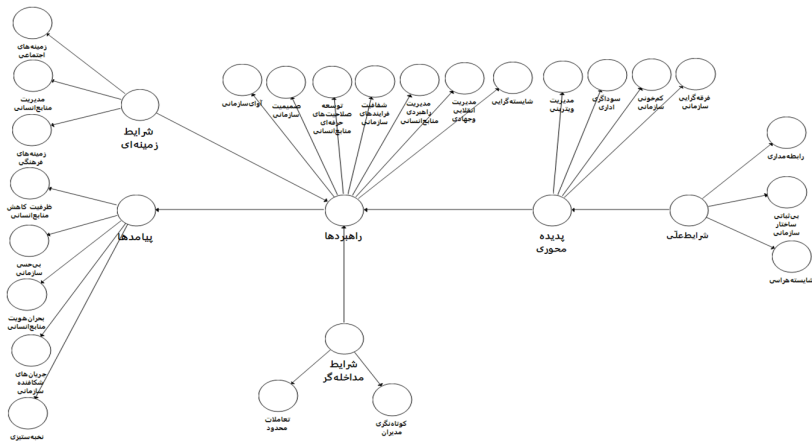
منفی در کارکنان و سازمان می‌شوند (بالاسوندارام، ۲۰۲۰: ۱۰۶).

متأسفانه در بخش دولتی ایران، بیشتر مدیران به نیازهای سازمان برای پرورش جانشین در بلندمدت اهمیت نمی‌دهند. پیتر دراگر معتقد است برخلاف هنرها و علوم، در امور عمومی، دستاوردهای فردی به‌خودی‌خود پایدار نمی‌ماند و نیازمند استمرار آن توسط دیگران است. بنابراین مردان بزرگ شاغل در بخش عمومی، نیازمند جانشینان بزرگ هستند (شکوهی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۲). آنچه مسلم است آن است که در کشور ما منابع سرشار و غنی زیادی مانند معادن طلا، نقره، مس، نفت و گاز و به‌ویژه منابع انسانی متخصص و متعهد وجود دارد که همگی موجب رشد و توسعه کشورمان هستند. اما حالا این سؤال مطرح است که چرا باوجود این همه سرمایه مهم و قابل‌توجه در سازمان‌های کشور، نتوانسته‌ایم به‌خوبی از عهده‌ی ادای دین و تحقق اهداف ترسیم‌شده برآییم؛ آیا نمی‌توانیم ادعا نماییم که بعضی از مدیران سازمان‌های دولتی ما با بودجه‌های چندین هزار میلیاردی خود، به‌جای تلاش در جهت دستیابی به اهداف کلان سازمان‌های خود، در پی اثبات و توجیه موجودیت خود می‌باشند؟ آیا مدیران و سازمان‌های ما تحمل شنیدن انتقادات و دیدگاه‌های مخالف را دارند؟ آیا بی‌کفایتی‌های مدیریتی در سازمان‌های کشور وجود دارد؟ آیا ارتقاءها و انتصابات براساس وفاداری شخصی است یا براساس شایسته‌سالاری؟ آیا شایسته‌گزینی در سازمان‌های دولتی ما اجرایی می‌شود؟ آیا سازمان‌های ما با محیط بیرونی خود ارتباطات مؤثر را برقرار می‌نمایند؟ و یا برعکس، در پی نادیده گرفتن اثرات محیط هستند؟ و در یک کلام آیا سازمان‌های ما دچار کوتوله‌پروری نیستند؟ (آذرنوش و همکاران، ۱۳۹۸: ۲).

با توجه به مطالب مذکور، توجه به کوتوله‌پروری و بررسی آن در سازمان‌های دولتی، امری ضروری است. به دلیل اهمیت موضوع و این‌که تاکنون مطالعه‌ی مستقلی به بررسی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران نپرداخته است، محقق قصد دارد خلأ مزبور را پر کند. بر این اساس، در پژوهش حاضر سعی گردیده است که الگوی راهبردی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران ارائه گردد. به عبارتی هدف کلی این پژوهش، تبیین الگوی راهبردی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. به‌طورکلی، پژوهش حاضر در راستای دستیابی به هدف مذکور در پی پاسخ به این سؤال است که: الگوی راهبردی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟ در راستای هدف و

- پرسش اصلی پژوهش، تلاش شده است فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار بگیرند:
۱. شرایط علی در شکل‌گیری کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد.
  ۲. کوتوله‌پروری و ابعاد آن در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد.
  ۳. ویژگی‌های زمینه‌ای در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد.
  ۴. مداخلات محیطی در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد.
  ۵. راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری در پیامدهای حاصل از اجرای آن تأثیر معنی‌دار دارد.
- با توجه به آنچه ذکر شد و در راستای اهداف و فرضیه‌های پژوهش، نمای کلی مدل مفهومی به شرح شکل زیر است:

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (محقق ساخته)



## ۲- ادبیات پژوهش

### ۲-۱- ادبیات تجربی

مطالعه‌ی منابع یا جست‌وجو در پیشینه‌ی پژوهش، به پژوهشگر کمک می‌کند تا نگرش کامل و جامعی نسبت به جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش پیدا کند. با توجه به اینکه در رابطه با کوتوله‌پروری، پژوهشی به صورت مستقیم انجام نشده است لذا به چند مورد از پژوهش‌هایی اشاره می‌گردد که به صورت غیرمستقیم با موضوع کوتوله‌پروری و جوانب آن ارتباط دارند. بر این اساس، در جدول (۱) تحقیقات نسبتاً مشابه و تحقیقاتی که نتایج آن‌ها تا حدودی با پژوهش حاضر همپوشانی دارند، جمع‌بندی شده است.

## جدول ۱. پیشینه‌ی پژوهش‌های انجام‌شده

نام محقق	سال	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
معالی تفتی و همکاران	۱۴۰۰	ارائه الگوی مفهومی غوغاسازی (موبینگ) سازمانی در پژوهشی آمیخته	استفاده از ترندهای نادرست ناشی از رفتارهای بد سیاسی، انگیزه‌های پلید، خودخواهی‌ها و عقده‌های کودکانه است که باعث اتلاف انرژی سازمان و کارکنان برای حل این‌گونه رفتارها می‌شود.
سپهوند و همکاران	۱۳۹۹	تأثیر فرهنگ دیوان سالار بر سکون شایستگی سازمانی با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی کارکنان	فرهنگ دیوان سالار هم مستقیم و هم از راه افزایش فلات‌زدگی شغلی در سازمان موجب توقف جریان شایستگی می‌شود و سکون شایستگی را افزایش می‌دهد.
حضرتی	۱۳۹۸	بی‌کفایتی القاشده (تحمیلی) در ادارات و سازمان‌های دولتی	حالت خاصی از بی‌کفایتی به دو شکل عمدی و غیر عمدی از طرف تیم مدیریتی یا مدیریت ارشد یک سازمان به مرئوسان و پرسنل تحت سرپرستی ایشان القاء و تحمیل می‌شود تا مانع و یا کندکننده سیر ترقی و پیشرفت پرسنل گردد.
نادری قمی	۱۳۹۸	بررسی شایسته‌سالاری در نظام سیاست‌گذاری جمهوری اسلامی ایران در تئوری و عمل	سازوکارها و نظام موجود در زمینه شایسته‌سالاری، نه به لحاظ نظری و نه در اجرا و عمل، هیچ تضمین و اطمینانی وجود ندارد که اصل شایسته‌سالاری مورد نظر اسلام، جامعه عمل پوشیده و محقق گردد.
خاشعی و همکاران	۱۳۹۸	شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری	براساس تحلیل یافته‌ها به روش تحلیل گفتمان، ۹ گروه معیار طرد و شمول در این پژوهش مشخص شدند.

نام محقق	سال	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
نصر و قاسمی زاد	۱۳۹۸	شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی	عدم حمایت و پشتیبانی مدیران اجرایی، سیاست های سازمانی، تغییرات سریع سازمانی، تشریفات زائد اداری، دید کوتاه مدت و عدم وضوح و شفافیت، به عنوان موانع جانشین پروری شناسایی شدند.
محمد ظاهری و الوندی	۱۳۹۸	واکاوای استراتژی های نخبه گریزی مدیران در سازمان های دولتی شهر همدان	مدیران برای نخبه گریزی ابتدا به استراتژی های فردی متوسل می شوند و در ادامه، به ترتیب استراتژی های مدیریتی، سازمانی و شغلی را بکار می گیرند.
قربانی	۱۳۹۶	کوتوله پروری در سازمان ها	سیستم کوتوله پرور به صورت سلسله مراتبی از بالا به پایین منجر به انتصاب مدیران کوتوله تر و کوتوله تر می شود.
نیلی احمدآبادی و پسته	۱۳۹۵	کوتوله پروری، دلایل و پیامدها	سپردن منصب کلیدی مدیریت به افراد نالایق موجب بروز مشکلاتی هرچند جبران ناپذیر خواهد شد.
بنسون و همکاران ۱	۲۰۱۹	ارتقاء و اصل پیتز	بهترین کارگر همیشه بهترین کاندیدای مدیریت نیست.
غنیه و همکاران ۲	۲۰۱۹	اصل پیتز و محدودیت های درک فعلی ما از عدم صلاحیت سازمانی	بیشتر موقعیت های شغلی توسط کارمندان ناتوان در انجام وظایف خود اشغال می شوند و تعداد معدودی باقی مانده برای انجام اهداف سازمانی باقی می ماند.

## ۲.۲. ادبیات نظری

### ۲.۲.۱. کوتوله‌پروری

یکی از موضوعات مهمی که منجر به بروز رفتار متفاوت در جوامع و سازمان‌ها می‌شود، تقسیم به من/دیگران یا درون‌گروهي/برون‌گروهي براساس گروه یا دسته اجتماعی است. براساس این امر، می‌توان گفت که کوتوله‌پروری اشاره به رفتار تبعیض‌آمیز و غیرمنطقی با افراد براساس زمینه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن‌ها دارد (جونگ و کیم، ۱، ۲۰۲۱: ۲). کوتوله‌پروری فرایندی است که طی آن کارکنان نامناسب و فاقد صلاحیت برای تصدی پست‌های مدیریتی و کلیدی یک سازمان و با استفاده از ابزار قدرت به‌جای عملکرد انتخاب می‌شوند (کولیوند، ۱۳۹۶: ۱۵). کوتوله‌پروری موجب ایجاد مسائلی مانند مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر، بازخرید می‌شود و پست‌های مدیریتی خالی از افراد توانمند شده که چنانچه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد، لطمات جبران‌ناپذیری از جمله به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان، ارائه نکردن خدمات مطلوب به جامعه، به وجود آمدن بستر اعمال خلاف بر پیکره سازمان وارد می‌شود (طوطیان و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷۵).

کوتوله‌پروری موجب مخدوش شدن روحیه‌ی کارکنان و اثربخشی سازمان می‌شود. کارکنان ممکن است مدیران کوتوله را به‌عنوان نمایندگان کل سازمان فرض کنند و این دیدگاه را ترویج دهند که سازمان برای حمایت از پرسنل خود تلاش نمی‌کند. این فقدان اعتقاد به مدیریت هر واحد اداری می‌تواند در ابعاد بزرگ‌تر به فقدان وابستگی به سازمان منجر شود و درنهایت ممکن است باعث ایجاد سرخوردگی، ناامیدی و احتمالاً تحقیر افراد یا کل سازمان شود (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۸۴). در کوتوله‌پروری، مدیران و رهبران سازمان، حرمت و احترام مورد انتظار را برای خبرگان قائل نشده و حتی زمینه‌های آسیب روحی و جسمی آنان را فراهم می‌سازند. آن‌ها جوی مملو از رفتارهای سیاسی، حسادت، تعارض، سکوت، رقابت ویرانگر، بی‌تفاوتی، اخلاق‌ستیزی، بی‌عدالتی و قانون‌گریزی در سازمان ایجاد می‌کنند (محمدظاهری و الوندی، ۱۳۹۸: ۱۴۱).



## ۲.۲.۲. ویژگی های مدیران کوتوله پرور

مدیران کوتوله دارای ویژگی های زیر هستند:

- مدیران کوتوله؛ مدیرانی قلدر، تهدیدکننده و هوچی هستند. افرادی هستند که نوسانات خلقی آنان فضا و جو هرروزه دفتر کارشان را معین می کند، مدیرانی که غیبت می کنند، کارکنان را تحقیر نموده و همانند رئیس جهنم در سازمان عمل می کنند (خاکپور، ۱۳۹۸: ۱۰۷).
- مدیران کوتوله در سطح گسترده با رفتار نفاق افکنانه و عمدی، از قدرت سازمانی برای رسیدن به منافع شخصی خود استفاده می کنند. این مدیران روابط کاری ناسالم و مخرب را در سازمان پیاده سازی می کنند که این امر موجب تخریب و تحلیل کارایی و کارکردگرای اثربخش در سازمان می شود (عیدی پور و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۳۸).
- مدیران کوتوله عمدتاً افرادی خودشیفته هستند که به رفاه کارکنان اهمیت نمی دهند، روحیه استبدادی دارند و با تحمیل کار اضافی به تحقیر و سرزنش کارکنان می پردازند، انتقادپذیر نیستند و با تهدید جای هیچ گونه انتقادی درباره اقدامات خود را باقی نمی گذارند، از همین رو، در سازمان هایی که مدیران کوتوله مدیریت می کنند افراد مطیع و "بله قربان گو" پاداش می گیرند و ارتقاء می یابند (محمدظاهری و الوندی، ۱۳۹۸: ۱۷۸).
- این مدیران تنها به نوعی از اطلاعات گوش می دهند که طالب آن هستند و اغلب ترجیح می دهند که سخنرانی کنند. به همین دلیل به راحتی از دیگران یاد نمی گیرند. آن ها اغلب از صحبت های تهدیدآمیز فراری هستند و به علت فقدان همدلی، چنین مدیرانی اعتمادی به دیگران ندارند و در جهت توسعه خود به عنوان رهبر، تلاشی نمی کنند چون ارزش و اعتباری به برنامه های آموزشی و یا داشتن مشاور قائل نیستند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۴۴).
- مدیران کوتوله فاقد صلاحیت و شایستگی مدیریتی هستند، افرادی بی کفایت و فاقد اعتمادبه نفس که به علت همین دو ویژگی احساس ترس و ناامنی می کنند و در نتیجه رفتارهای متناظر با این ویژگی ها از خود نشان می دهند (شکوه و نیک پور، ۱۳۹۸: ۱۳۸).
- مدیران کوتوله جایگاه خود را وابسته به دیگر مدیران می دانند و وام دار گروه ها و اشخاص دیگر می باشند. مدیران کوتوله پرور از یک سو، موجب محصور شدن نیروی انسانی در ساختار قفس گونه بوروکراتیک محدود می شوند و از سوی دیگر، سبب سرکوب نیازهای سطح پایین و پایین نگه داشتن سطح بلوغ نیروی انسانی و همچنین کاهش رضایت شغلی آن ها

از طریق بی‌توجهی به شایستگی‌های افراد، کاستی در نظارت و تشویق و تنبیه، جابه‌جایی مداوم و تغییر پست‌های مدیریتی و عدم شفاف‌سازی نقش نیروی انسانی در مشاغلشان می‌شوند (قاسم‌پور و ویسه، ۱۳۹۹: ۵۸).

- ویژگی شخصیتی مدیران کوتوله و ناکارآمد شامل فقدان امانت‌داری، جاه‌طلبی افراطی، خودبزرگ‌بینی و تکبر، عدم مراعات اصول اخلاقی، حرص و طمع، ریسک‌گریزی، نیاز شخصی به قدرت، کاریزماتیک بودن، نگرش منفی به زندگی است (وحدتی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۶۵).

کوتوله‌پروری نیاز به تعلق، عزت‌نفس و کنترل را تضعیف می‌کند. همچنین محیط کاری نامطلوب ایجاد می‌کند که این محیط کاری نامطلوب نتایج منفی مانند استرس شغلی، تنش شغلی، کاهش رضایت شغلی، کاهش تعلق شغلی، ترک خدمت، فرسودگی عاطفی و رفتارهای انحرافی بیشتر ایجاد می‌کند (نیامول کریم و همکاران، ۲۰۲۱: ۲). ترس مدیران ناشایست و کوتوله از بازخورد منفی و ممانعت به عمل آوردن از ارائه‌ی تفکر انتقادی و به تبع آن، تخریب احساسات، روحیه، انگیزه و عزت‌نفس آنان موجب می‌شود که فرد از ترس و به‌منظور دوری کردن از هرگونه اختلاف با مدیران، از بیان نظرات خودداری کرده و در حقیقت، سکوت کند. این سکوت از آنجا ناشی می‌شود که مدیر با محدود کردن اعضای سازمان در ساختار قفس گونه بوروکراتیک از یک‌سو و نادیده گرفتن شایستگی‌های افراد، کاستی در نظارت و تشویق و تنبیه، جابه‌جایی دائم و تغییر سمت‌های مدیریتی و عدم شفاف‌سازی نقش کارکنان در مشاغلشان از سوی دیگر سبب سرکوب نیازهای سطح پایین و تقلیل رضایت شغلی و نیز پایین نگه‌داشتن سطح بلوغ کارکنان می‌شود (قاسم‌پور و ویسه، ۱۳۹۹: ۸). مدیران ناشایست و کوتوله‌پرور نیز، مانند یک مار سمی انرژی را از یک سازمان تخلیه می‌کنند. آن‌ها کارگران شایسته را تخلیه می‌کنند و کارگران شایسته و خلاق و پرانرژی را دلسرد می‌کنند. آن‌ها فضای سازمان را تضعیف می‌کنند و باعث ترس از سازمان می‌شوند (بالاسوندارام، ۲۰۲۰، ۱۰۶).

### ۲.۲.۳. راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری

- شایسته‌سالاری: انتخاب صحیح کارکنان در سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است و زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی است. انتخاب کسانی که شایستگی لازم یا تناسب لازم با شغل یا

سازمان را ندارند و یا رد کردن افراد واجد شرایط مشکلات زیادی برای سازمان در پی دارد، زیرا سازمان باید هزینه های سنگینی برای آموزش افراد متحمل شود (زارعی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۶۶). برای انتخاب افراد شایسته، بایستی ضوابط و ملاک های علمی و دقیقی وجود داشته باشد و این ضوابط باید به گونه ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند (پیربلوطی و محمدزاده، ۱۳۹۹: ۳۶۲). شایسته سالاری به مفهوم گزینش براساس معیارهای همگانی مانند تخصص، تجربه، کارایی، علاقه، توانایی و اجتناب از گزینش براساس معیارهای اختصاصی مانند وابستگی، دل بستگی به مرام خاصی مانند روابط خانوادگی، توصیه ها، منزلت اجتماعی و طبقاتی، زبان، قومیت، نژاد، فرقه، رابطه و باندبازی می باشد (رزمجو و رزمجو، ۱۴۰۰: ۴). باید توجه داشت که شایسته سالاری، نه یک نوع حکومت، بلکه یک فرهنگ است. مسئله مهم در بحث شایسته سالاری تنها انتصاب نیست، بلکه فرهنگ شایسته گزینی است که این فرهنگ نه تنها در بین کارگزاران سیاسی و مدیریتی بلکه در متن جامعه نیز جاباز کرده باشد (مصطفی پور و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۶۱).

- مدیریت انقلابی و جهادی: یکی از موضوع های مهم در مدیریت هر جامعه که بایستی به آن توجه ویژه داشت، روش مدیریت جامعه براساس فرهنگ، اصول و ارزش های حاکم بر آن است. در ایران نیز سبک های مختلف مدیریت از دیرباز مورد توجه قرار گرفته که از آن جمله می توان به مدیریت جهادی اشاره کرد (بیک زاد و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۸). در سال های اخیر سبک متمایز مدیریتی ایجاد شده که رهبر معظم انقلاب از آن به عنوان مدیریت جهادی یاد کردند و آن را مطالبه ای خاص خود قرار دادند و این سبک مدیریتی را به عنوان راهکار حل مسائل جامعه و برون رفت از وضعیت موجود و دیوان سالاری حاکم بر کشور مطرح کردند (حصیرچی و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۴). مدیریت جهادی یعنی تلاش بی وقفه در به کارگیری مؤثر و کنترل فعالیت های افراد، مبتنی بر مبارزه در تمام عرصه های علمی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی با نیت الهی جهت تحقق اهداف والای جامعه و رفع موانع موجود در سازمان ها می باشد (موسی زاده و همکاران، ۴۲). در واقع، یکی از سبک های مدیریت در سازمان که جهت بهبود کوتوله پروری می تواند مؤثر واقع شود مدیریت جهادی است این سبک بومی که با ظهور انقلاب اسلامی در ایران شکل گرفت برخلاف نظام مدیریتی غربی، نگاهی مادی و منفعت طلبانه ندارد و دارای ارزش های متعالی انسانی است که در این راستا می تواند منشأ

تأثیرات شگرفی گردد (کتبی و همکاران، ۱۴۰۰: ۹۲).

- مدیریت راهبردی منابع انسانی: یکی از مهم‌ترین راهبردهای مقابله با کوله‌پروری در سازمان، برقراری ارتباط و هماهنگی بین منابع انسانی با راهبردهای بالادستی سازمان است (رجب‌پور و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۳). مدیریت راهبردی منابع انسانی، نشان‌دهنده تحول نسبتاً جدید در زمینه مدیریت منابع انسانی است. براساس این دیدگاه، منابع انسانی نقش اساسی در عملکرد سازمان‌ها دارد (افضلی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۹). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت راهبردی منابع انسانی، عاملی مهم برای افزایش مزیت رقابتی سازمان‌ها است، بنابراین در صورت عدم توجه به آن، این منابع ارزشمند به صورت سربار و مزاحم در خواهد آمد و به جای افزایش اثربخشی و مزیت رقابتی سازمان، عامل سرزنش سازمان‌ها می‌شوند (ضامنی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۱۵). مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل عوامل تعیین‌کننده تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های منابع انسانی، ترکیب منابع سرمایه انسانی، مشخص کردن رفتارهای منابع انسانی موردنیاز و کارآیی این تصمیمات با توجه به استراتژی‌های مختلف تجاری و رقابتی است (بروندا و چاتورودی، ۲۰۲۱: ۴). به‌طور کلی مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرای سازمان‌یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل‌قبول کاری برای آن و بالاخره به کارگیری بجا و مؤثر این منبع راهبردی (حاجی آخوندی و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۰).

- شفافیت در فرایندهای سازمانی ۲: فقدان شفافیت یک بحران اساسی در کاهش اعتماد عمومی به نهادهای حاکمیتی است و با گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات و شبکه‌های مجازی که در آن‌ها بازخورد همه اقدامات سازمان و کارکنان در هر رده و پست سازمانی به سرعت بین اقشار جامعه اطلاع‌رسانی می‌شود، بیش‌ازپیش اهمیت پیدا کرده است (دیهم‌پور، ۱۴۰۰: ۴۰۲). در تئوری اصیل و وکیل، شفافیت به مثابه یکی از ابزارهای مهم اصیل برای کنترل وکیل می‌باشد. رعایت شفافیت توسط وکیل اجازه نخواهد داد که وکیل فقط خط‌مشی‌هایی در جهت منافع خود را دنبال کند (پناهی، ۱۴۰۰: ۶۸۴). با این حال، ارزش شفافیت در این واقعیت مستتر است که افشای شفاف اطلاعات و فرایندها توسط سازمان‌های دولتی باید اطلاعات مرتبط و قابل‌اعتمادی را در اختیار ذی‌نفعان خود قرار دهد. بنابراین این

نهادهای می‌توانند اعتماد ذی‌نفعان را نسبت به عملکرد خود افزایش دهند (اورتگا رودریگز و همکاران، ۱، ۲۰۲۰: ۲). شفافیت یعنی دستیابی بدون مانع نیروی انسانی به اطلاعات معتبر، موثق و بهنگام از تصمیمات و عملکرد بخش دولتی می‌باشد (بایرام‌پور و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۶). به‌طور کلی شفافیت سازمانی موجب می‌شود که اطلاعات مورد نیاز درباره‌ی عملکرد، تصمیمات و وضعیت موجود سازمان به‌طور قابل فهم در اختیار ذی‌نفعان قرار بگیرد (رباطی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۹).

- توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای منابع انسانی: اساساً جامعه‌ی روبه پیشرفت، بدون حضور و وجود منابع کاری متخصص و دارای گرایش‌های قوی نسبت به اخلاق و اصول حرفه‌ای در محیط کار قادر نخواهد بود تا به اهداف متعالی خود دست یافته و توسعه و بالندگی را در بخش‌های مختلف اقتصادی، سیاسی و فرهنگی تجربه نماید. حرفه‌ای‌گرایی ۲ و داشتن روحیه حرفه‌ای در انجام وظایف و شرح شغلی، یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازها در جهت توسعه‌ی عملکردهای سازمان‌ها از دریچه تقویت عملکردهای فردی و مقابله با کوتوله‌پروری و انتصابات ناشایست سازمانی است (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۲). حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که ضمن افزایش انعطاف‌پذیری، در برابر تهدیدات محیطی، حرفی برای گفتن داشته باشند. حرفه‌ای ساختن به ایجاد مهارت‌ها و صلاحیت‌های قابل قبول و سطح بالایی از دانش در فرد منجر می‌شود که در پیشرفت و نیل به موفقیت سازمان‌ها بسیار کارساز است (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۰: ۸۷۲).

صمیمیت سازمانی: امروزه در محیط سازمانی، وجود صمیمیت در بین کارکنان امر ضروری و راهگشاست. صمیمیت می‌تواند از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری کند. لذا سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا صمیمیت را در محیط کاری ایجاد و یا از عوامل ایجاد آن حمایت کنند (شاکری، ۱۳۹۹: ۴). صمیمیت در محل کار می‌تواند به‌عنوان یک رابطه یا تعامل و برقراری ارتباط از طریق اشتراک‌گذاری خواسته‌های کاری با دیگر کارکنان باشد. به این صورت که کارکنان به درک عمیق و حساسیت به درک مشکلات کاری دست پیدا می‌کنند. به این سبب، صمیمیت در سازمان، یک فرایند انعطاف‌پذیر است که طی زمان اتفاق می‌افتد (جابری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۲). صمیمیت سازمانی، ظرفیت بنیادین افراد در تنظیم روابط،

حمایت از فعالیت‌های مشترک و انسجام گروهی است. این توانایی نقش اساسی در زندگی شغلی و اجتماعی دارد (احمدی زهرانی و برات، ۱۴۰۰: ۱۷۵). در واقع، صمیمیت سازمانی، نیروی توانمند برای محقق ساختن اهداف و برنامه‌های سازمان و کارآمدترین دلیل برای پیشبرد رشد شخصی و روابط انسانی و ارتباط با دیگران است (نظرزاده و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۶).

آوای سازمانی: گوش سپردن به آوای کارکنان، برای سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است چرا که از یک طرف ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند راهگشای بسیاری از مسائل سازمانی و از طرف دیگر منعکس‌کننده خواسته‌های آن‌ها به مدیریت سازمان باشد (یزدان‌پناه و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۲). آوای سازمانی به معنای گفت‌وگو در مورد مشکلات با سرپرستان، ارائه راهکارها، پیشنهادها به واحدهای منابع انسانی، به زبان آوردن ایده‌ها برای تغییر یک سیاست کاری یا رایزنی با اتحادیه‌ها یا متخصصان سازمانی است (بیک‌زاد، ۱۴۰۰: ۲۶۸). آوای سازمانی به‌عنوان ارتباط غیررسمی و اختیاری توسط یک کارمند از ایده‌ها، پیشنهادها، نگرانی‌ها، اطلاعات در مورد مشکلات، یا نظرات در مورد مسائل مربوط به کار به افرادی که ممکن است قادر به انجام اقدامات مناسب، با هدف ایجاد بهبود یا تغییر باشند، تعریف می‌شود (کون و فرندیل، ۲۰۲۰: ۳). در واقع یکی از عوامل مهمی که سبب می‌شود کارکنان از ارائه‌ی نظرات خود امتناع ورزند و به‌بیان‌دیگر سکوت کنند، روش‌های مدیریتی و سبک رهبری است، زیرا زمانی که کارکنان به این باور برسند که صحبت کردن بی‌فایده است و ایجاد تفاوت و تغییر شرایط موجود با صحبت کردن و اظهارنظر، دور از ذهن می‌باشد و همچنین زمانی که از ارائه‌ی اطلاعات به دلیل آشفته شدن مافوق و ایجاد پیامدهای منفی برای خود بترسند، از صحبت کردن و اظهارنظر، احتراز می‌ورزند (رستگار و فتوت، ۱۳۹۹: ۱۵۱).

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان رده‌های عالی سازمان‌های دولتی ایران است که به دلیل گستردگی سازمان‌های دولتی و همچنین وسعت موضوع پژوهش و اطلاعات موردنیاز برای آن، ساختمان ستادی ۱۹ وزارتخانه در نظر گرفته شد که از بین این وزارتخانه‌ها به ۱۷ وزارتخانه مراجعه شد و تنها ۴ وزارتخانه (تعاون، کار و رفاه اجتماعی،

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، صنعت، معدن و تجارت و جهاد کشاورزی) حاضر به همکاری در این پژوهش شدند. این ۴ وزارتخانه براساس گروه بندی مندرج در قانون مدیریت خدمات کشوری، به چهار گروه امور اقتصادی (وزارتخانه صنعت، معدن و تجارت)، امور زیربنایی (تعاون، کار و رفاه اجتماعی)، امور فرهنگی - اجتماعی (فرهنگ و ارشاد اسلامی) و امور خدماتی (جهاد کشاورزی) تقسیم بندی شد. نمونه گیری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انجام شد. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. حجم نمونه آماری با استفاده از این فرمول، ۳۲۴ نفر محاسبه شد. برای جلوگیری از افت آزمودنی ها، ۱۰٪ به حجم نمونه آماری اضافه شد که در نهایت تعداد ۳۵۶ پرسشنامه توزیع شد. جامعه آماری و روش نمونه گیری در (جدول ۲) آورده شده است.

جدول ۲. توزیع جامعه و نمونه پژوهش

گروه	جامعه	نمونه	درصد نمونه
امور زیربنایی (وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی)	۶۳۳	۱۰۰	۳۱
امور خدماتی (وزارت جهاد کشاورزی)	۵۴۶	۸۷	۲۷
امور فرهنگی - اجتماعی (وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)	۳۴۲	۵۴	۱۶
امور اقتصادی (وزارت صنعت، معدن و تجارت)	۵۱۹	۸۳	۲۶
جمع	۲۰۴۰	۳۲۴	۱۰۰

ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر، پرسشنامه محقق ساخته با احتساب روایی و پایایی آن است. در این پژوهش از روایی صوری و محتوایی استفاده شده است. بنابراین جهت محاسبه روایی صوری، پرسشنامه در اختیار متخصصین و خبرگانی نظیر استاد راهنما قرار گرفت و از آنان در مورد هر سؤال و در خصوص چگونگی ارزیابی هدف مربوط، نظرخواهی شد و پرسشنامه با اصلاحات جزئی مورد تأیید قرار گرفت. از سوی دیگر، جهت محاسبه روایی محتوایی، از دو روش شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد که نتایج آن در جدول (۳) آورده شده است.

<sup>۱</sup>. Content Validity Ratio

جدول ۳. نتایج شاخص‌های روایی محتوایی پرسشنامه

ابعاد	CVR	CVI
شرایط علی	۰/۷۵	۰/۸۴
پدیده محوری	۰/۷۰	۰/۸۷
بستر یا زمینه	۰/۷۵	۰/۸۷
شرایط مداخله‌گر	۰/۶۵	۱
راهبردها	۰/۸۰	۱
پیامدها	۰/۷۰	۰/۸۵

با توجه به جدول (۳) همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر CVR برای همه‌ی ابعاد بزرگ‌تر از مقدار (۰/۶۲) و مقادیر CVI برای همه ابعاد پرسشنامه بزرگ‌تر از مقدار (۰/۷۹) می‌باشد که حاکی از مقدار مناسب این شاخص‌ها برای سؤالات پرسشنامه است. به‌منظور تعیین ضرایب پایایی بخش‌های مختلف پرسشنامه، از ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) استفاده شد. نتایج محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴. پایایی ابزار پژوهش

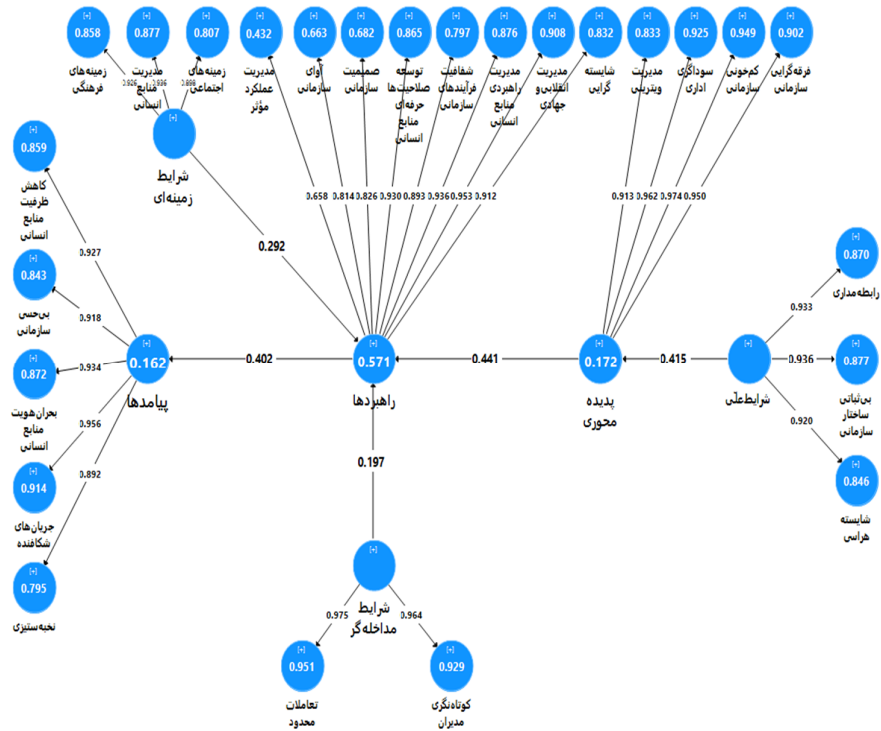
ابعاد	تعداد سؤالات	ضریب الفای کرونباخ
شرایط علی	۱۱	۰/۹۵۸
پدیده محوری	۱۹	۰/۹۷۱
بستر یا زمینه	۱۶	۰/۹۴۱
شرایط مداخله‌گر	۷	۰/۹۳۸
راهبردها	۳۰	۰/۹۷۳
پیامدها	۲۱	۰/۹۶۷

با توجه به جدول (۴) همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ برای همه‌ی ابعاد بزرگ‌تر از مقدار (۰/۷) می‌باشد که حاکی از مقدار مناسب این شاخص برای سؤالات پرسشنامه است.

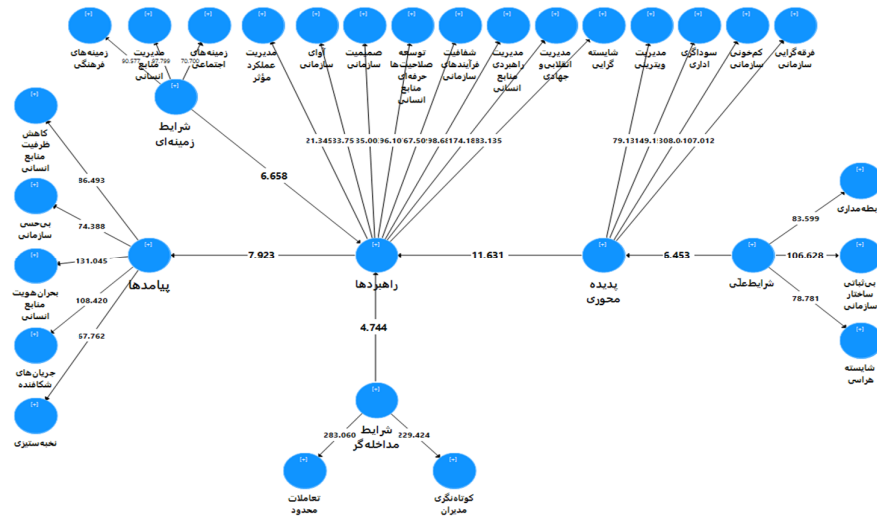


### ۴- تحلیل تجربی

فرضیات پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری به منظور اطمینان یافتن از وجود و یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده‌شده با مدل مفهومی پژوهش، آزمون شدند. در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش، خروجی نرم‌افزار، در شکل‌های (۲) و (۳) نشان داده شده است. نتایج بررسی دو بخش آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری به تفصیل در زیر ارائه شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب

۴. ۱. آزمون‌های بررسی مدل مفهومی

۴. ۱. ۱. آزمون‌های پایایی مدل:

پایایی مدل، در حقیقت مدل را به‌عنوان برشی از واقعیت برای انعکاس نتایج آن واقعیت معرفی می‌نماید. اما این نتایج باید دارای تعمیم‌پذیری لازم در یک پژوهش کمی باشد. برای سنجش پایایی مدل، حداقل ۴ آزمون باید به حد مجاز و نتایج موردقبول صاحب‌نظران برسند. در جدول (۵) نتایج آزمون‌های پایایی مدل آورده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون‌های پایایی متغیرهای پژوهش

متغیرهای مکنون	ضریب ضریب همبستگی	ضریب همبستگی اشتراکی	ضریب پایایی	ضریب پایایی ترکیبی	ضریب پایایی
شرایط علی	۰/۹۵۸	۰/۹۶۴	۰/۹۵۹	۰/۹۶۴	۰/۷۰۶
مقوله محوری	۰/۹۷۱	۰/۹۷۴	۰/۹۷۲	۰/۹۷۴	۰/۶۶۱
شرایط زمینه‌ای	۰/۹۴۱	۰/۹۴۸	۰/۹۴۶	۰/۹۴۸	۰/۵۳۹

شرایط مداخله گر	۰/۹۳۸	۰/۹۵۰	۰/۹۴۰	۰/۷۳۱
راهبردها	۰/۹۷۴	۰/۹۷۶	۰/۹۷۶	۰/۵۷۶
پیامدها	۰/۹۶۷	۰/۹۶۹	۰/۹۶۸	۰/۶۰۲

متغیرهای پژوهش مطابق با یافته‌های جدول ۵ مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، بر این اساس وضعیت پایایی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

#### ۴.۱.۲. آزمون‌های روایی مدل اندازه‌گیری پژوهش:

پس‌ازاینکه روایی ظاهری و روایی محتوای ابزار جمع‌آوری اطلاعات پیش از توزیع پرسش‌نامه‌ها به تأیید محقق و خبرگان رسید، اکنون داده‌های برآمده از بخش پیش‌پردازش اطلاعات، باید بررسی کند که آیا مدل پژوهش اعتبار سازه‌ای دارد یا خیر؟ برای رسیدن به این هدف روایی سازه از دو بُعد روایی همگرا و روایی واگرا باید مورد آزمون قرار گیرد.

الف) روایی همگرا:

روایی همگرا به معنای هم خطی و همبستگی سؤالات انعکاسی یک متغیر در یک مدل

می‌باشد.

۱.  $AVE > 0/5$

در این آزمون باید میانگین واریانس استخراجی هر متغیر از نقطه برش ۰/۵ بیشتر باشد. نتایج این آزمون در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. آزمون میانگین واریانس استخراجی

متغیرها	AVE
شرایط علی	۰/۷۰۶
مقوله محوری	۰/۶۶۱
شرایط زمینه‌ای	۰/۵۳۹
شرایط مداخله گر	۰/۷۳۱
راهبردها	۰/۵۷۶
پیامدها	۰/۶۰۲

با توجه به نتایج جدول ۶، کلیه ضرایب میانگین واریانس استخراجی متغیرها از عدد ۰/۵ بالاتر است، بنابراین شرط اول روایی همگرا وجود دارد.

## ۲. CR&gt;AVE

در آزمون دوم روایی همگرا مقادیر پایایی ترکیبی هر متغیر باید از مقادیر واریانس استخراجی همان متغیر بیشتر باشد. نتایج این آزمون در جدول (۷) آورده شده است.

جدول ۷. آزمون مقایسه ضریب پایایی ترکیبی و ضریب میانگین واریانس استخراجی

متغیرها	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
شرایط علی	۰/۹۶۴	۰/۷۰۶
مقوله محوری	۰/۹۷۴	۰/۶۶۱
شرایط زمینه‌ای	۰/۹۴۸	۰/۵۳۹
شرایط مداخله‌گر	۰/۹۵۰	۰/۷۳۱
راهبردها	۰/۹۷۶	۰/۵۷۶
پیامدها	۰/۹۶۹	۰/۶۰۲

با توجه به جدول (۷) مشاهده می‌شود که برای تمامی متغیرهای پژوهش CR>AVE است و شرط دوم روایی همگرا نیز دارا است و می‌توان ادعا نمود که مدل پژوهش روایی همگرا دارد. (ب) روایی واگرا:

روایی واگرا به معنای افتراق و تمایز شاخص‌های یک متغیر از شاخص‌های متغیر دیگر است. در این بخش، از دو آزمون اصلی فورنل و لارکر و روش چند خصیصه و چند روش (HTMT) روایی واگرای شاخص‌ها می‌سنجند.

## ۱. آزمون فورنل و لارکر

این آزمون، جذر AVE تمامی متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر محاسبه می‌کند. نتایج این آزمون در جدول (۸) آورده شده است.

## جدول ۸. آزمون فورنل و لارکر

پیامدها	مقوله محوری	شرایط علی	شرایط مداخله‌گر	شرایط زمینه‌ای	راهبردها
پیامدها	۰/۶۰۲	۰/۷۳۱	۰/۷۳۴	۰/۶۰۱	۰/۷۵۹
مقوله محوری	۰/۶۶۱	۰/۶۶۱	۰/۶۶۱	۰/۶۰۱	۰/۷۵۹
شرایط علی	۰/۷۰۶	۰/۷۰۶	۰/۷۰۶	۰/۶۰۱	۰/۷۵۹
شرایط مداخله‌گر	۰/۷۳۱	۰/۷۳۱	۰/۷۳۴	۰/۶۰۱	۰/۷۵۹
شرایط زمینه‌ای	۰/۵۳۹	۰/۵۳۹	۰/۵۳۹	۰/۶۰۱	۰/۷۵۹
راهبردها	۰/۵۷۶	۰/۵۷۶	۰/۵۷۶	۰/۶۰۱	۰/۷۵۹
پیامدها	۰/۶۰۲	۰/۶۰۲	۰/۶۰۲	۰/۶۰۱	۰/۷۵۹

شرایط	۰/۴۶۷	۰/۳۰۲	۰/۸۵۵		
مداخله گر					
شرایط علی	۰/۵۵۵	۰/۳۳۵	۰/۶۵۶	۰/۸۴۰	
مقوله محوری	۰/۶۸۷	۰/۵۶۵	۰/۴۱۱	۰/۴۱۵	۰/۸۱۳
پیامدها	۰/۴۰۲	۰/۲۳۹	۰/۶۰۳	۰/۷۰۰	۰/۳۲۷

نتایج جدول (۸) نشان می دهد که جذر AVE تمامی متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است. بنابراین روایی و اگرای متغیرها نیز تأیید می شود.

#### ۲. آزمون HTMT

این آزمون، هر متغیر را یک خصوصیت و هر شاخص را یک روش برای اندازه گیری آن برمی شمارد. نتایج این آزمون در جدول (۹) آورده شده است.

#### جدول ۹. آزمون HTMT

پیامدها	مقوله محوری	شرایط علی	شرایط مداخله گر	شرایط زمینه ای	راهبردها
راهبردها					
شرایط زمینه ای		۰/۶۴۰			
شرایط مداخله گر		۰/۴۸۸	۰/۳۱۹		
شرایط علی		۰/۵۷۵	۰/۳۵۲	۰/۶۸۹	
مقوله محوری	۰/۷۱۳	۰/۵۹۱	۰/۴۲۹	۰/۴۲۹	
پیامدها	۰/۴۱۶	۰/۲۵۳	۰/۶۳۴	۰/۷۲۶	۰/۳۳۵

با توجه به این که مقدار مناسب برای آزمون HTMT کمتر از ۰/۹ است و مطابق با یافته های جدول ۹ در مورد متغیرهای پژوهش این معیار مقدار مناسبی را اتخاذ نموده است که بر این اساس می توان مناسب بودن وضعیت روایی و اگرای متغیرهای پژوهش را تأیید نمود.

#### ۳.۱.۴. ارزیابی مدل ساختاری

معیار GOF: از این معیار برای بررسی برازش مدل کلی از معیار استفاده می شود که شامل سه مقدار ۰/۰۱ (مقدار ضعیف)، ۰/۲۵ (مقدار متوسط) و ۰/۳۶ (مقدار قوی) است.

فرمول محاسبه معیار GOF:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

Communalities شامل میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای مکنون پژوهش می‌باشد که نتایج این بخش در جدول (۱۰) آمده است.

جدول ۱۰. نتایج برازش مدل کلی

GOF	$\bar{R}^2$	Communality
۰/۴۳۷	۰/۳۰۲	۰/۶۳۵

مطابق با یافته‌های جدول (۱۰) مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۴۳۷ است که براساس آن می‌توان گفت که مدل کلی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

## ۴.۱.۴. آزمون معناداری فرضیه‌ها

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، فرضیه‌های پژوهش، بررسی و آزمون شدند. در ادامه، نتایج ضرایب معناداری برای هر یک از فرضیه‌ها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌ها در جدول (۱۱) ارائه شده است.

جدول ۱۱. آزمون معناداری فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر ( $\beta$ )	ضریب معناداری T-( Value)	ضریب معناداری نتیجه -P( آزمون Value)	تأیید
H1	شرایط علی در شکل‌گیری کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد.	۰/۴۱۵	۶/۴۵۳	۰/۰۰۰	تأیید
H2	کوتوله‌پروری و ابعاد آن در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد.	۰/۴۴۱	۱۱/۶۳۱	۰/۰۰۰	تأیید
H3	ویژگی‌های زمینه‌ای در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد.	۰/۲۹۲	۶/۶۵۸	۰/۰۰۰	تأیید

فرضیه	مسیر	ضریب (β)	T-(	معناداری	ضریب	نتیجه
		مسیر	T-(	معناداری	ضریب	نتیجه
		مسیر	T-(	معناداری	ضریب	نتیجه
		مسیر	T-(	معناداری	ضریب	نتیجه
H4	عوامل مداخله گر در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله پروری تأثیر معنی دار دارد.	۰/۱۹۷	۴/۷۴۴	۰/۰۰۰	تأیید	
H5	راهبردهای مدیریت کوتوله پروری در پیامدهای حاصل از اجرای آن تأثیر معنی دار دارد.	۰/۴۰۲	۷/۹۲۳	۰/۰۰۰	تأیید	

فرضیه اول: شرایط علی در شکل گیری کوتوله پروری تأثیر معنی دار دارد. با توجه به شکل های (۲ و ۳) و جدول (۱۱)، می توان بیان کرد که ضریب مسیر بین دو متغیر شرایط علی و پدیده محوری  $\beta=0/415$  می باشد و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=6/453$  (بیشتر از قدر مطلق  $1/96$ ) و  $p=0/000$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت، شرایط علی بر پدیده محوری اثرگذار است؛ لذا فرضیه اول تأیید می شود که این مطلب در جدول (۱۱) به خوبی نمایش داده شده است.

فرضیه دوم: کوتوله پروری و ابعاد آن در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله پروری تأثیر معنی دار دارد.

با توجه به شکل های (۲ و ۳) و جدول (۱۱)، می توان بیان کرد که ضریب مسیر بین دو متغیر پدیده محوری و راهبردها  $\beta=0/441$  می باشد و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=11/631$  (بیشتر از قدر مطلق  $1/96$ ) و  $p=0/000$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می شود و می توان نتیجه گرفت، پدیده محوری بر راهبردها اثرگذار است؛ لذا فرضیه دوم تأیید می شود که این مطلب در جدول (۱۱) به خوبی نمایش داده شده است.

فرضیه سوم: ویژگی های زمینه ای در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله پروری تأثیر معنی دار دارد.

با توجه به شکل‌های (۲ و ۳) و جدول (۱۱)، می‌توان بیان کرد که ضریب مسیر بین دو متغیر شرایط زمینه‌ای و راهبردها  $\beta=0/292$  می‌باشد و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=6/658$  (بیشتر از قدرمطلق  $1/96$ ) و  $p=0/000$  بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت، شرایط زمینه‌ای بر راهبردها اثرگذار است؛ لذا فرضیه سوم تأیید می‌شود که این مطلب در جدول (۱۱) به خوبی نمایش داده شده است.

فرضیه چهارم: عوامل مداخله‌گر در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد.

با توجه به شکل‌های (۲ و ۳) و جدول (۱۱)، می‌توان بیان کرد که ضریب مسیر بین دو متغیر شرایط مداخله‌گر و راهبردها  $\beta=0/197$  می‌باشد و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=4/744$  (بیشتر از قدرمطلق  $1/96$ ) و  $p=0/000$  بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت شرایط مداخله‌گر بر راهبردها اثرگذار است؛ لذا فرضیه چهارم تأیید می‌شود که این مطلب در جدول (۱۱) به خوبی نمایش داده شده است.

فرضیه پنجم: راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری در پیامدهای حاصل از اجرای آن تأثیر معنی‌دار دارد.

با توجه به شکل‌های (۲ و ۳) و جدول (۱۱)، می‌توان بیان کرد که ضریب مسیر بین دو متغیر راهبردها و پیامدها  $\beta=0/402$  می‌باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=7/923$  (بیشتر از قدرمطلق  $1/96$ ) و  $p=0/000$  بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت راهبردها بر پیامدها اثرگذار است؛ لذا فرضیه پنجم تأیید می‌شود که این مطلب در جدول (۱۱) به خوبی نمایش داده شده است.

## ۵- نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، تبیین الگوی راهبردی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد. آنالیز آماری و تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق در دو سطح توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای آماری Spss و PLS<sub>3</sub> انجام شد که خروجی‌های دقیق بر



اساس نمودارها و جداول مرتبط، تحلیل و مستندسازی گشت. با توجه به تجزیه و تحلیل به‌دست آمده از برازش مدل ساختاری، همه‌ی فرضیه‌های پنجگانه پژوهش تأیید شدند. درواقع، نتیجه فرضیه اول نشان داد که شرایط علی در شکل‌گیری کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد. نتایج این مطالعه با یافته‌های پژوهش معالی تفتی و همکاران (۱۴۰۰)، سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)، حضرتی و همکاران (۱۳۹۸)، قربانی (۱۳۹۶) و غنیه و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. می‌توان گفت که عدم توجه به تخصص، تجربه، کارایی، علاقه و توانایی مدیران در انتصاب به مسئولیت‌های سازمانی موجب تصمیمات نامناسب، اقدامات بیهوده، تضعیف و به‌مرور مرگ سازمان می‌شود.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که کوتوله‌پروری و ابعاد آن در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد. که این نتیجه با یافته‌های پژوهش حضرتی (۱۳۹۸)، نادری قمی (۱۳۹۸)، خاشعی و همکاران (۱۳۹۸)، نصر و قاسمی‌زاد (۱۳۹۸) و بنسون و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد. بنابراین، عدم انتصاب مدیران حائز شرایط، باعث تحمیل هزینه‌های سنگین بر سازمان‌ها، عدم بهره‌وری و افت شدید آن‌ها می‌گردد. همچنین در اثر انتصاب ناشایست، پست‌های مدیریتی از افراد توانمند خالی می‌شود و چنانچه فکری برای جایگزینی این افراد صورت نگیرد، لطمات جبران‌ناپذیری از جمله به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان، ارائه نکردن خدمات مطلوب به جامعه، به وجود آمدن بستر اعمال خلاف بر پیکره سازمان وارد می‌شود.

همچنین ویژگی‌های زمینه‌ای در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد. براساس این نتیجه می‌توان استدلال کرد. که این یافته با نتایج پژوهش نصر و قاسمی‌زاد (۱۳۹۷)، محمدظاهری و الوندی (۱۳۹۷) و نیلی احمدآبادی و پسته (۱۳۹۵) مطابقت دارد. کاملاً واضح است که یک مدیر متخصص و کارآمد بسیار بهتر از مدیر بی‌تخصص، ناکارآمد و بی‌کفایت است. همه می‌توانند به‌خوبی یک مدیر کارآمد را از مدیری که کفایت لازم برای انجام وظایفش را ندارد، تشخیص دهند. اما مسئله این است که گاهی یک مدیر بی‌کفایت نقش فردی کارآمد و متخصص را بازی می‌کند، اما با نگاه دقیق به باورهای آن‌ها به‌عنوان رهبر قدرتمند، می‌توان تشخیص داد که باورها و رفتارهای مدیرانی که ادعای تخصص و کفایت را در امور دارند، خطرناک و مخرب هستند. چنین رفتارهایی می‌تواند به از بین رفتن یک سازمان منجر شود.

از طرفی دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که عوامل مداخله‌گر در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری تأثیر معنی‌دار دارد که این یافته با نتایج پژوهش سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)، نادری قمی (۱۳۹۸) و خاشعی و همکاران (۱۳۹۸) مطابقت دارد. نیروی انسانی اساسی‌ترین عامل نظام اداری محسوب می‌شود و در صورت این که در کنار تخصص و مهارت وی به شایستگی‌اش بهاداده نشود به خودباوری نمی‌رسد و سازمان‌های دولتی و خصوصی را بی‌عدالت و مبتنی بر رابطه سالاری قلمداد می‌کند، موضوعی که در حال حاضر در بسیاری از پست‌های مدیریتی ولو پست‌ها و منصب‌های کشوری و بالا مقام شاهدش هستیم و رابطه جای خود را به ضابطه داده است و نظام اداری با ناکارآمدی افرادی که نه تخصص کافی را دارند نه تجربه و نه تحصیل و هوش لازم، با بدنه‌ای ضعیف و سست و تنها بر پایه روابط خویشاوندی و دوستانه پیش می‌رود.

با توجه به این که راهبردهای مدیریت کوتوله‌پروری در پیامدهای حاصل از اجرای آن تأثیر معنی‌دار دارد. می‌توان نتیجه گرفت که یکی از مهم‌ترین اصول اداره جوامع (سازمان‌ها)، مسئله تخصص، توان، کفایت و شایستگی افراد که جزئی از بحث عدالت است، می‌باشد. آنچه اکنون می‌تواند یاور توسعه جامعه باشد جلوگیری از رابطه‌سالاری و ورود افراد ناآگاه و نامتخصص به بدنه مدیریتی است. این یافته با نتایج پژوهش معالی تفتی و همکاران (۱۴۰۰)، سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)، نادری قمی (۱۳۹۸)، خاشعی و همکاران (۱۳۹۸)، نصر و قاسمی‌زاد (۱۳۹۸)، محمدظاهری و الوندی (۱۳۹۸)، قربانی (۱۳۹۶) و نیلی احمدآبادی و پسته (۱۳۹۵) همخوانی دارد.

## ۶. پیشنهادها

با توجه به نتیجه‌ی فرضیه اول مبنی بر تأثیر مثبت شرایط علی در شکل‌گیری کوتوله‌پروری، پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان‌های دولتی مادام که امکان‌پذیر است، در ایجاد ساختارهای سازمانی دموکراتیک و رفع ناکارآمدی منابع انسانی سازمان از طریق اعمال شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی و ابهام‌زدایی از مشاغل اهتمام ورزیده شود تا اگر در آینده، مدیران ارشد سازمان تغییر کردند و به کوتوله‌پروری گرایش و تمایل داشتند، محملی برای تحقق منویات خود نداشته باشند. همچنین به سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود به‌منظور شناسایی و

کشف استعدادهای جدید و موردنیاز خود در سطح راهبردی، سیاست گذاری و برنامه ریزی منظم داشته باشند و بخشی از تصمیم های سازمانی را در چهارچوب های از پیش تعیین شده در سطح پایین سازمان اتخاذ نمایند تا در نیروی انسانی حس اعتماد و تعلق نسبت به سازمان و مدیریت آن افزایش یابد.

- با توجه به نتیجه ی فرضیه دوم مبنی بر تأثیر مثبت کوتوله پروری و ابعاد آن در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله پروری، پیشنهاد می گردد انتصابات سازمانی در مناصب کلیدی و حساس سازمان با توجه به میزان تناسب مهارت و قابلیت های نیروی انسانی با وظایف و مسئولیت های موردنظر انجام شود و ویژگی های رفتاری و روان شناختی مدیران ارزیابی شده و اعمال رتبه بندی در بین آنها براساس دستورالعمل های انتصابات سازمانی مبتنی بر شایسته گزینی انجام پذیرد تا از این طریق، هرگونه رفتار و عملکرد مدیران در انتصابات سازمانی تحت نظارت منسجم و هدفمند در درون سیستم قرار بگیرد، این موضوع ضمن جلوگیری از سکنداری مدیرانی با ویژگی کوتوله مانع انتصابات خارج از سیستم نیز می شود.

- با توجه به نتیجه ی فرضیه سوم مبنی بر تأثیر مثبت ویژگی های زمینه ای در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله پروری، پیشنهاد می گردد به منظور جذب نیروی انسانی متخصص، شایسته، توانمند و متخصص، روش های انتصاب و ارتقاء نیروی انسانی بهبود یابد و انتصاب و ارتقاء براساس شایستگی های درونی و کسب شده نیروی انسانی باشد. همچنین نهادهای متولی و سیاست گذار سازمان های دولتی، از طریق رسانه های جمعی چون صداوسیما، روزنامه ها و فضای مجازی اقدام به اطلاع رسانی و تفهیم تأثیرات و عواقب منفی رابطه مداری، پارتی بازی، انتصابات ناشایست سازمانی و قوم گرایی کرده و توجه به شایسته سالاری را به عنوان راهبرد مهم انتصابات سازمانی معرفی نمایند.

- با توجه به نتیجه ی فرضیه چهارم مبنی بر تأثیر مثبت عوامل مداخله گر در اتخاذ راهبردهای مدیریت کوتوله پروری، پیشنهاد می گردد در تعریف، اجرا و بسترسازی شایسته سالاری و شایسته گزینی در سازمان های دولتی، با استفاده از روش های نوین مهندسی مجدد فرایندها، بازنگری و اصلاح صورت گیرد تا برنامه ها و طرح های توسعه محور به منظور شکل گیری الگوهای فکری و رفتاری در کنار شکل های اجتماعی پویا و عقلایی ارائه گردد.

- با توجه به نتیجه ی فرضیه پنجم مبنی بر تأثیر مثبت راهبردهای مدیریت کوتوله پروری

در پیامدهای حاصل از اجرای آن، پیشنهاد می‌گردد سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی به منظور ایجاد ساختار مناسب و شفاف شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری، اقدامات علمی و عملی با پیگیری‌های مداوم انجام دهند و برای مدیریت کوتوله‌پروری یک برنامه مدون و صحیح همراه با قوانین و آیین‌نامه‌های لازم برای اجرایی شدن آن تصویب کنند و مهم‌تر اینکه برای بخش اجرایی آن نیز نظارت کافی داشته باشند.

## منابع

- آذرنوش، اشکان، وظیفه، زهرا، سادات سعادت یار، فهیمه (۱۳۹۸)، رابطه خودشیفتگی مدیران با سکوت سازمانی کارکنان با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شهرداری یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- ابراهیمی، سید عباس، عین علی، محسن، باقری قره بلاغ، هوشمند (۱۳۹۹)، واکاوی پیامدهای رهبری زهر آگین در هیات های ورزشی: با تأکید بر نقش میانجی مدنیت واحد، دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۰(۱۹)، ۱۸۱-۱۹۷.
- احمدی زهرانی، مریم، برات، محمدرضا (۱۴۰۰)، بررسی رابطه عزت نفس و تعهد سازمانی با توجه به نقش تعدیل گری حس همدلی کارکنان (مورد مطالعه: سازمان فنی و حرفه ای استان اصفهان، دو ماهنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، ۱۸۶-۱۶۹.
- اسدی، احمد، محمدی، نبی الله، درودی، هما، فرهمندیان، ارشد (۱۴۰۰)، مدل حرفه ای گزایی مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی (مورد مطالعه: وزارت صنعت، معدن و تجارت)، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، ۹(۴)، ۱۲-۲۶.
- افضل، علی اکبر، میروسی، سیدجلیل، نژادسجادی، سیداحمد (۱۴۰۰)، تبیین نقش میانجی مدیریت راهبردی منابع انسانی در ارتباط بین خودرهبری و سرمایه انسانی گروه های علوم ورزشی دانشگاه های دولتی، فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۹(۳۴)، ۲۷-۴۴.
- بایرام پور، بهزاد، محمدیان ساروی، محسن، حقیقی، مسعود (۱۴۰۰)، طراحی الگویی برای تعیین عوامل مؤثر در بروز فساد اداری و بررسی نقش نظارت و شفافیت سازمانی در پیشگیری از آن، فصلنامه نظارت و بازرسی ناجا، ۱۵(۵۵)، ۷۱-۱۰۰.
- بیگ زاد، جعفر (۱۴۰۰)، مدل سازی تأثیر رهبری اصیل و مرشدیت سازمانی بر آوای سازمانی با نقش میانجی صلاحیت اخلاقی در کتابخانه های عمومی استان آذربایجان شرقی، فصلنامه تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، ۲۷(۲)، ۲۶۱-۲۹۲.
- بیگ زاد، جعفر، رزمجو، مریم، رحمتی، مریم (۱۴۰۰)، الگوسازی تأثیر مدیریت جهادی و رفتار سیاسی بر بهره وری نیروی انسانی با نقش واسطه ای فضیلت سازمانی، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۴۰۰(۶۰)، ۲۷-۵۴.
- پناهی، بلال (۱۴۰۰)، فراتحلیل متغیرهای مؤثر بر شفافیت سازمانی و متغیرهای تأثیرپذیر از آن

- در پژوهش‌های انجام‌شده در ایران، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹ (۴)، ۶۸۳-۷۰۶.
- جابری، عذرا، شیری، اردشیر، تابان، محمد (۱۳۹۸)، فهم شکل‌گیری صمیمیت سازمانی با استفاده از روش داده‌بنیاد، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷ (۲)، ۱۱-۲۶.
- حاجی آخوندی، علیرضا، توکلی، غلامرضا، اخوان، پیمان، منطقی، منوچهر (۱۴۰۰)، رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری در خدمات با توجه به نقش اخلاق حرفه‌ای کارکنان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۶ (۱)، ۶۹-۷۵.
- حصیرچی، امیر، تولایی، روح‌الله و عبدالهی، عبدالله (۱۴۰۰)، ارائه الگو مدیریت جهادی در فعالیت‌های سازندگی با رویکرد الگوسازی ساختاری تفسیری (ISM)، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۹ (۲)، ۴۳-۹۹.
- حضرتی، مهدی (۱۳۹۸)، بی‌کفایتی القاء شده (تحمیلی) در ادارات و سازمان‌های دولتی، فصلنامه پژوهش در مدیریت و علوم انسانی، ۹، ۳۹-۴۵.
- خاشعی، وحید، محمدی دیانی، مریم، دهقانان، حامد، سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۸)، شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱ (۴)، ۱۵۳-۱۸۵.
- خاکپور، عباس (۱۳۹۸)، رابطه رهبری زهرآگین با فرسودگی عاطفی؛ نقش میانجی سکوت سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی، ۹ (۳۴)، ۱۰۳-۱۱۸.
- دیهیم‌پور، مهدی (۱۴۰۰)، تأثیر سرمایه اجتماعی بر مدیریت جریان‌های شکافنده سازمانی با میانجی‌گری شفافیت سازمانی، فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی، ۸ (۳)، ۳۹۹-۴۲۴.
- رباطی، سلمان، فهیمی‌نژاد، علی، مرسل، باقر، حسینی‌نیا، سیدرضا (۱۴۰۰)، اثر شفافیت سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی با میانجی مستندسازی تجربیات و هم‌افزایی سرمایه انسانی (مطالعه موردی ادارات ورزش و جوانان استان تهران)، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۹ (۱)، ۲۵-۴۳.
- رجایی، زهرا، مهرپور، مریم، فیروزیان، محیا (۱۴۰۱)، بررسی تأثیر باورهای سقف شیشه‌ای بر جانشین‌پروری و سبک رهبری زنان در پست‌های مدیریتی (مورد مطالعه: معاونت بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی مشهد)، فصلنامه زن در توسعه و سیاست، ۲۰ (۱)، ۴۵-۶۸.
- رجب‌پور، ابراهیم، حسین‌پور، عبدالکریم، احمدی، حیدر، سهیلی نیک، مهنوش (۱۴۰۰)، تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان: تأکید بر نقش میانجی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

- (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت)، فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت، ۱۱(۲)، ۳۲-۵۹.
- رزمجو، مریم، رزمجو، محمدرضا (۱۴۰۰)، اهمیت شایسته‌سالاری در ارتقاء انگیزه خدمت عمومی، کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، تهران.
- رستگار، عباسعلی، فتوت، بنفشه (۱۳۹۹)، تأثیر سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹(۹۶)، ۱۴۹-۱۶۸.
- زارعی، فریده، دانش‌فرد، کرم‌اله، نجف بیگی، رضا (۱۳۹۹)، طراحی و تبیین مدل شایسته‌سالاری مدیران در صنعت نفت، فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲(۴۵)، ۲۶۵-۲۹۰.
- سپهوند، رضا، ساعدی، عبدالله، مؤمنی‌مفرد، معصومه (۱۴۰۰)، تحلیل رابطه قابلیت‌های رهبری ناب بر حرفه‌ای سازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی با استفاده از فرایند رتبه‌بندی تفسیری، فصلنامه مدیریت ورزشی، ۱۳(۳)، ۸۷۱-۸۸۳.
- سپهوند، رضا، شیخی زاده، ایوب، قهرمانی، سمانه (۱۳۹۹)، تأثیر فرهنگ دیوان‌سالار بر سکون شایستگی سازمانی با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی (مورد مطالعه: کارکنان ستاد مرکزی بانک‌های دولتی استان خوزستان)، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۵۷(۵۷)، ۸۳-۱۰۷.
- سلیمی، مهتاب، محمدی، مهری، نجف سلیمانی، لیلا (۱۳۹۹)، خودشیفتگی مدیران و مهارت کنترل آن در موقعیت تصمیم‌گیری آموزشی، فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۴(۱۰)، ۱۳۹-۱۴۸.
- شاکری، حسین (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر سرمایه روانشناختی بر تاب‌آوری کارکنان با نقش میانجی گری صمیمیت سازمانی (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی منطقه میاندوآب)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام‌نور واحد مراغه.
- شکوه، زهرا، نیک‌پور، امین (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر رهبری زهرآگین بر دل‌بستگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۴)، ۱۳۳-۱۵۴.
- شکوهی، جواد، یعقوبی، نورمحمد، قاسمی، محمد و کریمی، حمید (۱۴۰۰)، طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جان‌شین‌پروری در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب، فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۲)، ۳۱-۷۴.

- ضامنی، فرشیده، عراقی، فرح‌ناز، یوسفی سعیدآبادی، سیدرضا (۱۴۰۰)، تأثیر هوش رقابتی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۹(۴)، ۳۱۱-۳۴۶.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه، مهرآرا، اسداله، کلاتری، رزیتا (۱۳۹۸)، بررسی موانع مؤثر بر استقرار نظام جانشین‌پروری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۱)، ۱۴۳-۱۶۲.
- عیدی‌پور، کامران، یوسفی، بهرام، زردشتیان، شیرین، عیدی، حسین (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر سبک رهبری زهرآگین بر بدبینی سازمانی و بیگانگی شغلی کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی ماکیاولیسم، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۵۹)، ۱۵۲-۱۳۵.
- فرخی، احسان، باقرزاده، محمدرضا، طبری، مجتبی، مهرآرا، اسدالله (۱۴۰۰)، چالش‌های اجرای سازوکار جانشین‌پروری در سازمان عمومی (مورد مطالعه - شهرداری تهران)، فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، ۱۳(۳)، ۷۹۸-۸۲۱.
- فرهمند، رضا، سلاجقه، سنجر، پورکیانی، مسعود، صیادی، سعید (۱۴۰۰)، شناسایی و تبیین عوامل بازدارنده اجرای تحول نظام اداری در حوزه منابع انسانی (مورد مطالعه: دستگاه‌های اجرایی شهر کرمان)، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۶(۶۳)، ۱۶۱-۱۸۴.
- قاسم‌پور، حامد، سیدمهدی (۱۳۹۹)، تأثیر فرهنگ جهادی و اخلاق کار اسلامی بر بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه ایلام)، فصلنامه فرهنگ ایلام، ۲۱(۶۶،۶۷)، ۷-۳۳.
- قاسمی پیربلوطی، اکبر، محمدزاده مهنه، حمیدرضا (۱۳۹۹)، بررسی میزان شایسته‌سالاری در به‌کارگیری کادر تربیتی مراکز اجرایی آموزش ناجا (مورد مطالعه: مرکز آموزش مرزبانی محمد رسول‌الله (ص) - بیرجند)، فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۸(۳۱)، ۲۸۶-۳۰۰.
- کتبی، فرشته، فلاح، محسن، میررکنی، محمد، نامور، مجید (۱۴۰۰)، طراحی مدل نقش میانجی‌گری رفتار شهروندی سازمانی در رابطه علی مدیریت جهادی و فضیلت سازمانی با رفتار سیاسی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۸(۴)، ۹۱-۱۰۲.
- کولیوند، علیرضا (۱۳۹۶)، طراحی الگوی جانشین‌پروری فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۳۹۶(۴۲)، ۱۳-۴۰.
- محمدظاهری، محمد، الوندی، هومن (۱۳۹۸)، واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در



- سازمان های دولتی شهر همدان، فصلنامه مدیریت دولتی ایران، ۲(۳)، ۱۳۹-۱۶۱.
- مصطفی پور، محمدعلی، سمیعی، روح اله، مستقیمی، محمودرضا، چراغعلی، محمودرضا (۱۴۰۰)، مدل سلامت نظام اداری با تأکید بر شایسته سالاری در سازمان های دولتی: رویکرد ترکیبی، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۶۱(۱۴۰۰)، ۱۵۹-۱۸۲.
- معالی تفتی، امینه، عرفانیان خانزاده، حمید و رأفتی، محمد (۱۴۰۰)، ارائه الگوی مفهومی غوغاسازی (موبینگ) سازمانی در پژوهشی آمیخته، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، ۹(۳)، ۶۱-۷۸.
- موسی زاده، مهدی، باقرزاده، محمدرضا، طبری، مجتبی و بالوئی جامخانه، عزت الله (۱۴۰۰)، تدوین مدل مدیریت جهادی در شرکت های تابعه وزارت نیرو، فصلنامه مدیریت اسلامی، ۲۹(۳)، ۴۱-۷۴.
- نادری قمی، محمدمهدی (۱۳۹۸)، بررسی شایسته سالاری در نظام سیاست گذاری جمهوری اسلامی ایران در تئوری و عمل (با تأکید بر قوه مقننه و مجریه)، فصلنامه حکومت اسلامی، ۲۴(۴)، ۱۵۸-۱۸۴.
- نصر، علی و قاسمی زاد، علیرضا (۱۳۹۸)، شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین پروری در شرکت پتروشیمی شیراز با رویکرد ترکیبی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۴۰)، ۱۴۸-۱۶۶.
- نظرزاده، مریم، نیک پی، ایرج، معدن دار آرانی، عباس (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر مدیریت کوانتومی بر بهره وری منابع انسانی با میانجی گری همدلی سازمانی، دوماهنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۲)، ۴۰-۵۳.
- نیلی احمدآبادی، مجید، پسته، مریم (۱۳۹۵)، کوتوله پروری، دلایل و پیامدها، دومین کنفرانس بین المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی، تهران.
- نجاتی، محمدرضا (۱۳۹۵)، مدیران کوتوله و کوتوله پروری مدیران، ایران سیویل هاوس.
- وحدتی، حجت، ساعدی، عبدالله، مؤمنی، مریم (۱۳۹۹)، تحلیل و بررسی اثر رهبری زهرآگین بر خروج از خدمت منابع انسانی با میانجی گری انسداد سازمانی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۴)، ۶۶۱-۶۸۲.
- هاشمی، سیداحمد، قهرمان تبریزی، کوروش، شریفیان، اسماعیل (۱۴۰۰)، شناسایی و

اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جانشین‌پروری در وزارت ورزش و جوانان با رویکرد مبتنی بر شایستگی، فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۹(۴)، ۱۰۷-۱۱۶.

- یزدان‌پناه، احمدعلی، احسانی، امیر و خاقانی، عین‌الله (۱۴۰۰)، طراحی مدل آوای سازمانی در

سازمان‌های دولتی، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۲(۴۶)، ۷۱-۸۵.

-Balasundaram, I (2020), Toxic Leadership over the Years-A Review. Discover the world's research, 1(1), 106-110.

-Benson, A. Li, D. Shue, K (2019), Promotions and the Peter Principle. Quarterly Journal of Economics, 134(4), 2085-2134.

-Brundha, S. Chaturvedi, S (2021), Present Challenges And Future Opportunities of Strategic Human Resource Management In COVID 19 Times: a Commentary (No. 5529). EasyChai, 1-12.

-Ghinea, V. Cantaraglu, R. Ghinea, M (2019), The Peter Principle and the Limits of our Current Understanding of Organizational Incompetence. Quality-Access to Success, 20 (172), 74-77.

-Jeong, Y. Kim, M (2021), Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. Asia Pacific Management Review, 2021, 1-10.

-Kwon, B. Farndale, E (2020), Employee voice viewed through a cross-cultural lens. Human Resource Management Review, 30(1), 1-11.

-Niamul Karim, D. Halim Abdul Majid, A. Omar, Kh. Jaber Aburumman, O (2021), The mediating effect of interpersonal distrust on the relationship between perceived organizational politics and workplace ostracism in higher education institutions. Heliyon, 7(6), 1-8.

-Ortega-Rodríguez, C. Licerán-Gutiérrez, A. Moreno-Albarracín, A. L (2020), Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. Sustainability, 12 (14), 1-21.