

# Public Organizations Management

## ORIGINAL ARTICLE

## Identifying and Explaining the Antecedent and Consequence Factors of Micromanagement

Amirhoushang Nazarpouri<sup>1\*</sup>, Ali Shariatnejad<sup>2</sup>, Leila Hassanpour<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. Associate Professor,  
Department of Business  
Management, Lorestan  
University, Khorramabad, Iran.

<sup>2</sup>. Assistant Professor, Department  
of Business Management,  
Lorestan University,  
Khorramabad, Iran.

<sup>3</sup>. MSc. Student, Department of  
Business Management, Lorestan  
University, Khorramabad, Iran.

### Correspondence

Amirhoushang Nazarpouri  
Email: [nazarpouri.a@lu.ac.ir](mailto:nazarpouri.a@lu.ac.ir)

### How to cite

Nazarpouri, A.H., Shariatnejad, A., &  
Hassanpour, L. (2023). Identifying and  
Explaining the Antecedent and  
Consequence Factors of  
Micromanagement. *Public  
Organizations Management*, 11(3), 53-  
68.

### ABSTRACT

The current research was carried out with the aim of identifying and explaining the antecedent and consequent factors of Micromanagement in governmental organizations. This study which simultaneously used two quantitative and qualitative approaches, is applied research based on purpose and exploratory in terms of method. The statistical population of the study was the managers of the governmental organizations of Lorestan Province and the professors of Lorestan University, the sample members were selected using the purposeful sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, the views and opinions of 30 of them were examined, the information and data Required, collected and theoretical saturation was achieved. The tool for collecting information in the qualitative part is an interview and in the quantitative part is a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed. In the qualitative section, the data obtained from the interview were analyzed with the Atlas.ti software and the coding method, and the antecedent and consequent factors of Micromanagement were identified. In the quantitative part, using the Delphi Fuzzy method, the priority of these factors was determined. The results of the research indicate that in the among, lack of trust in employees by the manager, manager's fear and negative attitude towards delegating authority, were identified as the most important antecedent factors of Micromanagement and also, Increasing employee stress, Dependence of employees on the orders of the manager as the most important consequence factors behind this style of management in government organizations.

### KEYWORDS

Governmental Organizations, Antecedent Factors of  
Micromanagement, Micromanagement, Consequence Factors of  
Micromanagement, Micromanagement.

نشریه علمی

## مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی»

### شناسایی و تبیین عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی

امیر هوشنگ نظری پوری<sup>۱\*</sup>، علی شریعت‌نژاد<sup>۲</sup>، لیلا حسن پور<sup>۳</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام پذیرفته است. این پژوهش که به‌طور همزمان دو رویکرد کمی و کیفی را مورد استفاده قرار داده است، براساس هدف، کاربردی و به لحاظ روش، اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان و استادان دانشگاه لرستان بودند که اعضای نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب و براساس اصل کفایت نظری، دیدگاه و نظرات ۳۰ نفر از آنان، بررسی گردید، اطلاعات و داده‌های مورد نیاز، جمع‌آوری و اشباع نظری حاصل شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها مورد تأیید قرار گرفت. در بخش کیفی، داده‌های به دست آمده از مصاحبه با نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری تحلیل شد و عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی مورد شناسایی قرار گرفت. در بخش کمی نیز، با استفاده از روش Delphi Fuzzy تعیین اولویت این عوامل، انجام پذیرفت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در این بین، عدم اعتماد مدیر به کارکنان، احساس ترس مدیر و نگرش منفی وی به تفویض اختیار، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل پیشایندی مدیریت ذره‌بینی و افزایش استرس کارکنان، وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر و ترک سازمان، به‌عنوان مهم‌ترین عوامل پسایندی این سبک از مدیریت در سازمان‌های دولتی شناسایی گردید.

#### واژه‌های کلیدی

سازمان‌های دولتی، عوامل پیشایندی مدیریت ذره‌بینی، عوامل پسایندی مدیریت ذره‌بینی، مدیریت.

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد ایران.

نویسنده مسئول:

امیر هوشنگ نظری پوری

رایانامه: nazarpouri.a@lu.ac.ir

استناد به این مقاله:

نظری پوری، امیر هوشنگ؛ شریعت‌نژاد، علی و حسن پور، لیلا (۱۴۰۲). شناسایی و تبیین عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۳)، ۵۳-۶۸.

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

است که با بررسی ماهیت مدیریت ذره‌بینی، عوامل مؤثر بر آن و نیز پیامدهای ناشی از آن، به‌طور جامع به این پرسش پاسخ دهد که عوامل پیشاینده و پساینده مدیریت ذره‌بینی در سازمان‌های دولتی کدامند؟

در چند دهه اخیر، ادبیات و مطالعات مربوط به حوزه‌های مختلف مدیریت، بحث‌های گسترده‌ای را پیرامون آنچه مدیریت ذره‌بینی نامیده می‌شود، به انجام رسانده‌اند (رایت<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹).

مدیریت ذره‌بینی از نظر لغوی به کنترل بیش از حد، بر هر بخش از موقعیت یا پروژه تا کوچک‌ترین جزئیات ممکن اشاره دارد (کنلی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). به استناد تحقیقات چمبرز، امروزه این پدیده به حدی در سازمان‌ها گسترده‌تر شده است که اجرای آن به امری رایج و معمول تبدیل شده است؛ آن‌گونه که نزدیک به ۸۰ درصد از کارکنان در طول دوران کاری خود، سبک مدیریت ذره‌بینی را تجربه می‌کنند و ۲۲ درصد از مدیران نیز با همین شیوه به مدیریت بر کارکنان و سازمان‌های متبوع خود می‌پردازند (فیاضی و نیکزاد، ۱۳۸۵).

تاکنون دلایل مختلفی از سوی محققان در رابطه با علل بروز سبک مدیریت ذره‌بینی بیان گردیده است اما چیزی که در عمل وجود دارد این است که مدیران علاقه‌مند به اتخاذ این رویکرد، بایستی دائماً عملکرد سایرین را هدایت و کنترل نمایند تا بدین طریق احساس بهتری داشته باشد (سرات<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷). توجه به این نکته ضروری است که بروز این رویکرد همیشه آگاهانه نخواهد بود و در برخی موارد عده‌ای از مدیران حتی خود هم نمی‌دانند که رویکردشان به سبک مدیریت ذره‌بینی می‌باشد. در حقیقت برای بسیاری از آن‌ها این موضوع به صورت یک روند طبیعی و موجه و برای بسیاری دیگر به صورت ناخودآگاه رخ می‌دهد به‌طوری که این افراد اغلب آخرین کسانی هستند که متوجه این نوع رویکرد مدیریتی خود می‌شوند (میشرا، راجکومار و میشرا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹).

به‌طور خاص در سازمان‌های دولتی، به دلیل اهمیت ویژه‌ای که به ارائه خدمات به شهروندان و مشتریان داده می‌شود، به‌کارگیری سبک مدیریت ذره‌بینی در اغلب موارد می‌تواند مشکلاتی را به دنبال داشته باشد. در حقیقت در این سازمان‌ها توجه و دقت بیش از حد مدیران نسبت به جزئیات، باعث تأخیر در اتخاذ تصمیمات و عدم توانایی آن‌ها در پاسخ به چالش‌ها، نیازها و مسائل فوری خواهد شد. در نتیجه مدیران و زیرمجموعه

امروزه در توسعه و پیشرفت جوامع و سازمان‌ها، مدیران نقش تعیین‌کننده و بسیار حائز اهمیت دارند به‌طوری که سازمان‌ها برای دستیابی به چشم‌اندازها و اهداف خود، نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند به‌گونه‌ای صحیح و کارآمد، منابع و نیروی انسانی خود را هدایت و رهنمون سازند (دانایی‌فرد، همایی لطیف و خان محمدی، ۱۳۹۶). در این راستا شیوه و سبک مدیریت مورد استفاده در سازمان، به میزان زیادی بر موفقیت و یا شکست آن، تأثیرگذار است (سومی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). اهمیت این موضوع سبب شده است که در دهه‌های اخیر، سبک مدیریت رهبران سازمان‌ها، به‌طور پیوسته در کانون توجه اندیشمندان مدیریت قرار گیرد (راینسون و بنت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). در این میان، برخی از مدیران در رویکرد اتخاذی خود، به‌جای توجه و تمرکز بر مسائل استراتژیک و اساسی سازمان، وقت خود را صرف نظارت بر جزئی‌ترین اقدامات کارکنان می‌کنند و بدین طریق تمام امور محول شده به زیردستان خود را، مورد کنترل بیش از حد قرار می‌دهند (فیاضی و نیکزاد، ۱۳۸۵). این شیوه از مدیریت که امروزه بیش از هر زمان دیگر می‌توان شاهد نقش‌آفرینی آن در سازمان‌های دولتی بود، به‌عنوان سبک مدیریت ذره‌بینی<sup>۳</sup> شناخته شده است. مدیران ذره‌بینی در واقع افرادی هستند که صرفاً براساس دیدگاه خود، در رابطه با تمام امور تصمیم‌گیری می‌کنند و اجرای آن را به کارکنان تحت امر خود تحمیل می‌نمایند و در نهایت به‌منظور کسب اطمینان از انجام به موقع و صحیح کارها، به‌طور مکرر و بیش از حد بر اقدامات کارکنان نظارت می‌کنند (سومی، ۲۰۱۶). با وجود اینکه از دید عموم، مدیریت ذره‌بینی به‌عنوان یک پدیده منفی تلقی می‌شود، اما به عقیده برخی محققان، این شیوه مدیریتی در شرایط خاص از جمله زمانی که مداخله مدیر برای بهبود بهره‌وری، امری ضروری محسوب می‌شود، می‌تواند مفید و مؤثر واقع شود. علت آن نیز می‌تواند بی‌تجربگی کارکنان یا ناتوانی فنی در انجام یک کار خاص باشد. با این حال در سازمان‌های بزرگ و محیط‌های رقابتی و پویای امروزی، چنین شرایطی بسیار بعید به نظر می‌رسد (چمبرز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). این پدیده به‌مثابه یک بیماری است که می‌تواند تمام سطوح سازمان را درگیر و با انبوهی از مشکلات مواجه سازد، ضمن این‌که نسل آینده را با چالش‌های فراوانی روبرو می‌نماید. بر همین اساس هدف پژوهش حاضر این

5. Wright  
6. Kenley  
7. Serrat  
8. Mishra, Rajkumar & Mishra

1. Sumi  
2. Robinson & Bennett  
3. Micromanagement  
4. Chambers

نیجریا و جورج ویل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). مدیریت ذره‌بینی نیز همانند سایر مفاهیم مطرح‌شده در حوزه سازمان و مدیریت، از تعاریف متعددی برخوردار است و با وجود آن که اکثر این تعاریف، به دو دهه اخیر محدود می‌شود، اما برخی مطالعات انجام شده، نشان از توجه دیرینه اندیشمندان به این مفهوم دارد. براساس فرهنگ لغت کمبریج<sup>۲</sup>، مدیریت ذره‌بینی، به کنترل غیرضروری و بیش از حد، بر هر بخش از موقعیت یا پروژه تا کوچک‌ترین جزئیات ممکن اشاره دارد (کنلی، ۲۰۰۴). فرهنگ لغت مریام وبستر<sup>۳</sup> نیز، مدیریت ذره‌بینی را یک سبک مدیریتی با کنترل بیش از حد تعریف می‌کند (نغمه سنج، ۱۳۹۶).

مقاله روبرت رایت<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) یکی از نخستین مقالات جامع منتشر شده در این زمینه است که به بررسی مداخله مدیران فروش در جزئیات کار کارشناسان فروش حضوری، می‌پردازد. رایت (۲۰۰۰)، مدیریت ذره‌بینی را، شیوه‌ای برای مدیریت دقیق امور تعریف می‌کند. وی در تحقیقات خود، بیان می‌دارد که اعمال نظارت و کنترل بیش از حد از سوی مدیران فروش، آنان را به مدیرانی ریزبین تبدیل می‌کند که برای پیشبرد امور، کارشناسان فروش تحت امر خود را مجبور به انجام وظایف مطابق با انتظارات و خواسته‌های خود می‌کنند.

چمبرز (۲۰۰۹) در کتاب معروف خود تحت عنوان "راه من یا به یک تعبیر، بزرگراه"<sup>۵</sup>، به‌طور خاص به بررسی این مفهوم می‌پردازد. وی مدیریت ذره‌بینی را مداخله بیهوده و کنترل بیش از حد، در کار زیردستان توصیف می‌کند. چمبرز معتقد است که یک مدیر ذره‌بینی با هدف دستیابی سریع به نتایج مطلوب، چنین رویکردی را بر مجموعه تحت نظارت خود اعمال می‌کند. علاوه بر این، ریچارد<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) نیز مدیر ذره‌بینی را به‌عنوان رئیسی مزاحم توصیف می‌کند که بدون ضرورت برای زیردستان خود تصمیم می‌گیرد. براساس تعاریف مورد اشاره و همچنین دیگر تعاریف عنوان شده توسط سایر محققان، از سبک مدیریت ذره‌بینی، عموماً با مفهومی منفی یاد شده است که اتخاذ آن از سوی مدیران، برای یک دوره طولانی، می‌تواند مجموعه و تیم تحت امر آنان را با وخامت و بروز مشکلات عدیده مواجه سازد (سومی، ۲۰۱۶). از سوی دیگر، امروزه عده مدیران ذره‌بینی بیش از هر زمان دیگر، رو به افزایش است و به تبع آن، تعداد زیادی از کارکنان نیز، سبک مدیریت ذره‌بینی را در مجموعه کاری خود،

آن‌ها نمی‌توانند به درخواست و نیازهای مشتریان، پاسخ درخور و به موقع ارائه دهند و این مسئله می‌تواند حقوق مشتریان را نادیده گرفته و افزایش شکایات و نارضایتی آن‌ها را به دنبال داشته باشد. به علاوه، در این قبیل سازمان‌ها به دلیل اعمال این سبک از مدیریت، ممکن است توجه به جوانبی همچون مسئولیت‌های اجتماعی، مسائل زیست‌محیطی و فناوری‌های نوین کم‌رنگ گردد و لذا این موضوع به نوبه خود می‌تواند باعث کاهش رضایتمندی و سلب اعتماد شهروندان شود. در این میان در سازمان‌های دولتی کشورمان و به‌طور خاص، در سازمان‌های دولتی استان لرستان، تاکنون پژوهشی که به تشریح جامع و دقیقی پدیده مدیریت ذره‌بینی و شناسایی عوامل پیشابندی و پسابندی مربوط به آن پرداخته باشد، وجود ندارد و این موضوع سبب شده است که توجه به این پدیده مدیریتی همچنان در حاشیه بماند و کماکان پیامدهای منفی آن بر این قبیل سازمان‌ها تحمیل شد. شناسایی واقعیت‌ها در این زمینه و توجه به نتایج حاصل از آن می‌تواند از بروز پیامدهای ناگواری همچون هدر رفت منابع مادی و گریز سرمایه‌های انسانی، جلوگیری به عمل آورده و مسیر دستیابی سازمان به اهدافش را هموار سازد. علاوه بر این، انتقال این سبک از مدیریت به سایر مدیریت‌های آتی رخ نخواهد داد. از این رو پژوهش حاضر بر آن است تا مجموعه‌ای از عوامل پیشابندی و پسابندی مدیریت ذره‌بینی را تبیین نماید.

## مبانی نظری

### مدیریت ذره‌بینی

امروزه محققان، عملکرد سازمان‌های مختلف را بر اساس سبک مدیریت آن‌ها، مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهند (پورعلی و جعفریان یسار، ۱۳۹۹). سبک مدیریت، در واقع روشی است که مدیر از آن برای دستیابی به اهداف سازمان استفاده می‌کند و به میزان زیادی نحوه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و نوع کنترل وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (ظهرایی و محبی، ۱۳۹۷). در برخی مواقع عده‌ای از مدیران، متأثر از سبک اتخاذی خود، عملکرد زیردستان را از نزدیک و به‌طور دائم مورد کنترل قرار می‌دهند و به واقع نسبت به تمام جنبه‌های کار آنان، بیش از حد، توجه نشان می‌دهند (سومر، ۲۰۱۶). این قبیل مدیران، با رفتار وسواس گونه و افراطی، اقدام به کنترل وظایف کارکنان می‌کنند و چنانچه پروژه‌ای مطابق با انتظارات و به شیوه موردنظر آن‌ها انجام نشده باشد، افراد زیردست خود را مجبور به انجام مجدد آن خواهند کرد. اعمال چنین کنترلی از سوی مدیران، مبنای شکل‌گیری سبکی از مدیریت، تحت عنوان مدیریت ذره‌بینی می‌باشد (چمبرز، ۲۰۰۹؛

1. Nigeria & Georgewill
2. Cambridge Dictionary
3. Merriam Webster
4. Robert Wright
5. My way or the highway
6. Richard

تجربه کرده‌اند (چمبرز، ۲۰۰۹). در این راستا، نکته مهم این است که بروز این رویکرد از سوی مدیران، همیشه آگاهانه نیست و حتی گاهی افراد، بدون آن که شناختی از این سبک و ویژگی‌های مدیران ذره‌بینی داشته باشند، به اعمال آن در سازمان تحت امر خود می‌پردازند و به‌زعم خود، رویکرد مناسب را در پیش می‌گیرند. بدین سبب برای اصلاح آن نیز، هیچ‌گونه تلاشی نمی‌کنند (بریدن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). علی‌رغم این که هیچ دلیل واحدی وجود ندارد که پاسخ دهد چرا برخی از مدیران ممکن است سبک مدیریت ذره‌بینی را انتخاب کنند، اما می‌توان ادعا نمود، بسیاری از مدیران ذره‌بینی منعکس‌کننده ویژگی‌های رفتاری مشابهی هستند (کلیری و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) که به گفته وایت<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) شناسایی آن‌ها کار نسبتاً آسانی می‌باشد. یکی از بارزترین و مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران ذره‌بینی این است که به‌ندرت به زیردستان خود، اعتماد می‌کنند. در واقع آن‌ها همواره از اعتماد به شایستگی و توانمندی افراد تحت مدیریت خود، هراس دارند. به همین دلیل تمام اقدامات زیردستان را به‌دقت زیر نظر داشته و دائماً آن را زیر سؤال می‌برند (آیرو ایدورو و جیمو<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

از دیگر ویژگی‌های مدیران ذره‌بینی می‌توان به انتقاد بیش از حد و غیرمنصفانه آنان از عملکرد زیردستان‌شان، اشاره نمود، چرا که این قبیل مدیران، اغلب دارای شخصیتی عیب‌جو و ایرادگیر هستند. آن‌ها نه‌تنها از کارکنان برای عملکرد مطلوب‌شان، قدردانی نمی‌کنند، بلکه همیشه در حال تذکر و شکایت هستند حتی زمانی که مسأله‌ای برای شکایت وجود نداشته باشد (سومی، ۲۰۱۶؛ ریچارد، ۲۰۱۰). در این رویکرد، برای مدیران، تفویض اختیار امری دشوار بوده و تا حد ممکن از آن اجتناب می‌کنند (رایت، ۱۹۹۹). در حقیقت از آنجا که مدیران ذره‌بینی معتقدند که زیردستان، صلاحیت و شایستگی لازم برای انجام کارها را ندارند — که این موضوع نیز می‌تواند اغلب نشأت گرفته از فقدان اعتماد باشد — نظرات و تجربیات کارکنان خود را نادیده گرفته و از واگذاری اختیارات به آنان، خودداری می‌کنند (فیاضی و نیکزاد، ۱۳۸۵). از این‌رو بسیاری از آنان خود را در وظایف کارکنان غرق می‌کنند و اگر متوجه اشتباه و خطای جزئی و کم‌اهمیتی بشوند، یا کارکنان را مجبور به انجام مجدد آن می‌کنند و یا کاری را که محول کرده بودند پس می‌گیرند و خود سعی می‌کنند که آن را تمام کنند (سومی، ۲۰۱۶). به همین

دلیل میسر، راجکومار و میشر (۲۰۱۹) چنین شیوه‌ای از مدیریت را مشابه با مدیریت استبدادی می‌دانند که در آن تمام قدرت و اختیار تصمیم‌گیری مجموعه، در اختیار شخص مدیر خواهد بود. چنین مدیرانی با قرار گرفتن در کنار شانه‌های کارکنان، به‌طور پیوسته مسائل کم‌اهمیت را به آنان گوشزد می‌کنند و به‌محض وقوع کوچک‌ترین اشتباه، از عامل تنبیه استفاده می‌کنند (نغمه‌سنج، ۱۳۹۶؛ نیجریا و جورج ویل، ۲۰۲۰). آن‌ها آن قدر می‌خواهند از اشتباهات کارمندان خود پیشگیری نمایند که حتی در برخی مواقع عملکرد کارمندی که وظایف خود را خوب و درست انجام می‌دهد، به‌اندازه کارمندی که سابقه خطا و بی‌مسئولیتی دارد، زیر ذره‌بین قرار می‌دهند (چمبرز، ۲۰۰۹). اگرچه کنترل امور و توجه به جزئیات، آن هم در برخی مشاغل از جمله مشاغل مالی و حسابداری، برای مدیر، امری ضروری و به‌جا به نظر می‌رسد، اما افراط در به‌کارگیری آن، مسئله‌ای است که همواره از سوی مدیران ذره‌بینی، نادیده گرفته می‌شود (آگیلار و کوشلوا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). به بیان دیگر، مدیری که به جزئیات اهمیت می‌دهد لزوماً یک مدیر ذره‌بینی نیست و ایرادی بر جزئی‌گرا بودن مدیر مخصوصاً هنگام تجزیه و تحلیل گزارش‌های بحرانی، بررسی تصادفات و تدوین بودجه، وارد نمی‌باشد. اما مشکل از آنجایی شروع می‌شود که اغلب اوقات، مدیر، بیش از حد نگران جزئیات و مسائل کم‌اهمیت مربوط به کار زیردستان می‌شود و به دنبال آن ویژگی‌های یک مدیر ذره‌بینی را از خود بروز می‌دهد (نیجریا و جورج ویل، ۲۰۲۰).

از سوی دیگر، اگرچه درخواست گزارش وضعیت انجام کار از کارکنان، در یک بازه زمانی مشخص، امری منطقی و معمول می‌باشد، اما زمانی که سرپرستان به‌طور مکرر و در فواصل زمانی کوتاه، از کارکنان خود، مطالبه گزارش چگونگی انجام پروژه‌ها را داشته باشند، می‌توان با اطمینان اذعان نمود که کارکنان توسط مدیران ذره‌بینی اداره می‌شوند (ساناقان و لوهندورف<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). برخی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه حکایت از آن دارد که مدیران ذره‌بینی گاهی به دلیل ترس از شکست و بزرگنمایی آن، به‌مرور کارمندان را در فرآیندی به نام درماندگی آموخته شده<sup>۷</sup> درگیر می‌سازند. در این فرآیند، کارمندان باور می‌کنند که تنها از طریق مدیران می‌توانند برای سازمان مفید واقع شوند. لذا آن‌ها به میزان زیادی به دستورات مدیران خود وابسته می‌شوند؛ به‌گونه‌ای که در غیاب مدیر، نمی‌توانند کارها را پیش ببرند و این موضوع به‌مرور عملکرد تیم و یا سازمان را

5. Aguilar & Kosheleva  
6. Sanaghan & Lohndorf  
7. Learned Helplessness

1. Breaden  
2. Cleary et al  
3. White  
4. Iro-Idoro & Jimoh

آیرو ایدورو و جیمو (۲۰۲۱)، در پژوهشی به "بررسی تأثیر مدیریت ذره‌بینی بر عملکرد شغلی کارکنان در صنایع تولیدی" پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از آن بود که میان مدیریت ذره‌بینی و عملکرد شغلی که دارای سه بعد نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی و عملکرد وظیفه‌ای می‌باشد، رابطه‌ای منفی وجود دارد.

نیجریا و جورج ویل (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان "مدیریت ذره‌بینی و روحیه کارکنان شرکت‌های چاپ در ایالت ریورز نیجریه" به این نتیجه دست یافتند که بسیاری از مدیران، تحت تأثیر مسائل روان‌شناختی، به اعمال سبک مدیریت ذره‌بینی می‌پردازند. آن‌ها بیان نمودند که این قبیل مدیران، نگرش و احساس خوشایندی نسبت به واگذاری اختیارات به کارکنان تحت امر خود ندارند و در حقیقت چنین امری را بیهوده می‌پندارند.

سومی (۲۰۱۶)، در تحقیقی با عنوان "مضامین متخصصان فناوری اطلاعات با تأکید ویژه بر مدیریت ذره‌بینی" به این نتیجه دست یافت که بروز سبک مدیریت ذره‌بینی به میزان زیادی تحت تأثیر وسواس مدیر در کنترل کارکنان و توجه به تمام جنبه‌های کار آنان می‌باشد. ساناقان و لوهندورف (۲۰۱۴)، در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت ذره‌بینی، یک سبک مدیریت درمان‌ناپذیر" به این نتیجه دست یافتند که استفاده از سبک مدیریت ذره‌بینی، تا حد زیادی کارکنان را به تصمیمات و دستورات مدیر وابسته می‌کند. آن‌ها در تشریح این یافته بیان می‌دارند، از آنجایی که یک مدیر ذره‌بینی به افراد تیم خود، اجازه اتخاذ تصمیم و ابتکار عمل را نمی‌دهد، کارمندان یاد می‌گیرند که تمام تصمیم‌گیری‌ها را به مدیر خود بسپارند و از این‌رو کاملاً به او وابسته می‌شوند.

چمبرز (۲۰۰۹)، در مطالعه‌ای به تبیین و تشریح این مفهوم پرداخت. وی دلیل اصلی اعمال سبک مدیریت ذره‌بینی را ترس، سردرگمی و راحتی مدیر عنوان نمود و در تشریح این سه عامل به مواردی همچون ترس مدیریت برای از دست دادن اعتبار خود، ترس از شکست پروژه‌ها و ترس مدیر از تهدید شایستگی خود، راحت شدن از انجام مسئولیت‌های خود، سردرگم شدن تحت تأثیر نقش‌ها و مسئولیت‌ها و انتظارات نامشخص، اشاره کرد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر دارای رویکردی آمیخته و به صورت کیفی و کمی است که از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت و روش، اکتشافی می‌باشد. از آنجا که این پژوهش، در زمره پژوهش‌های آمیخته قرار می‌گیرد، لازم است که روش‌شناسی آن، در بخش

تحت تأثیر قرار خواهد داد و آن را با اختلال جدی مواجه می‌کند (وندردید و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). شایان ذکر است که بروز سبک مدیریت ذره‌بینی، وابسته به یک عامل نبوده و مدیران، تحت تأثیر عوامل مختلف، به اتخاذ و اعمال این سبک کنترلی بر مجموعه تحت امر خود، روی می‌آورند. طبیعی است که کارمندان، از داشتن رئیسی که با موشکافی، همه کارها را کنترل می‌کند و پیوسته پشت میز آن‌ها ظاهر شده و در کارشان دخالت می‌کند، رضایت نخواهند داشت. بروز چنین رفتاری از سوی مدیران، نه تنها برای کارکنان، آزاردهنده خواهد بود، بلکه روابط مبتنی بر اعتماد میان مدیریت و کارکنان را نیز از بین خواهد برد (فیاضی و نیکزاد، ۱۳۸۵). علاوه بر این، از آنجا که شغل افراد، بخشی جدایی‌ناپذیر از زندگی آنان می‌باشد، پیامدهای ناشی از مدیریت ذره‌بینی، اغلب محدود به محیط کار افراد نخواهد شد و حتی زندگی شخصی آنان را نیز تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (وندردید و همکاران، ۲۰۲۰). از این‌رو برای مقابله با بروز این پدیده مدیریتی، شناسایی پیشایندها و پیامدهای حاصل از آن، بسیار حائز اهمیت می‌باشد.

### پیشینه پژوهش

نغمه‌سنج (۱۳۹۶) در پژوهشی، با عنوان "تأثیر مدیریت ذره‌بینی بر بهره‌وری نیروی انسانی" به بررسی و تشریح این پدیده و تأثیر آن بر بهره‌وری نیروی انسانی پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که اعمال سبک مدیریت ذره‌بینی و کنترل شدید ناشی از آن، منجر به افزایش استرس و کاهش انگیزه کارکنان می‌شود و در طی زمان بر بهره‌وری کارکنان، تأثیری مخرب و منفی خواهد داشت. حضرتی و سجادی جزی (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان "آسیب‌شناسی مدیریت ذره‌بینی در شرکت‌های حسابرسی و حسابداری شرکت‌ها" به این نتیجه دست یافتند که در شرکت‌های حسابرسی و بخش حسابداری، عدم دقت کافی مدیران در انتخاب و گزینش کارکنان، نقش مهمی در اعمال سبک مدیریت ذره‌بینی ایفا می‌نماید که این امر می‌تواند صدماتی را متوجه مجموعه کند. فیاضی و نیکزاد (۱۳۸۵)، در پژوهشی به تبیین و تشریح پدیده مدیریت ذره‌بینی پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که مدیریت ذره‌بینی، یک اختلال، درگیری یا تعارض با کار و عملکرد زیردستان می‌باشد که ریشه در شک و تردید مدیر و عدم اعتماد وی دارد و این موضوع، اعمال کنترل شدید بر کارکنان را موجب می‌شود.

شناسایی گردید.

در بخش کمی پژوهش نیز، هدف، اولویت‌بندی عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی است و اعضای نمونه، همان ۳۰ نفر مرحله کیفی می‌باشند. به‌منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه دلفی بهره گرفته شد که روایی آن، با استفاده از روایی محتوا و نظرات استادان آشنا با موضوع و پایایی آن، با استفاده از نرخ ناسازگاری و اختلاف میانگین فازی‌زدایی دو مرحله، تأیید گردید. در ادامه با استفاده از روش دلفی فازی، داده‌های به دست آمده مورد تحلیل قرار گرفت و عوامل پیشایندی و پسایندی شناسایی شده، در این بخش از پژوهش، اولویت‌بندی و مهم‌ترین آن‌ها مشخص گردید.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت‌شناختی

در جدول زیر، ویژگی‌های اعضای نمونه مورد بررسی، نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

Table 1. Sample Demographic Characteristics

| جنسیت | تعداد | سن             | تعداد | میزان تحصیلات | تعداد | سابقه خدمت       | تعداد |
|-------|-------|----------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| مرد   | ۲۸    | کمتر از ۳۰ سال | ۴     | لیسانس        | ۷     | کمتر از ۱۰ سال   | ۶     |
| زن    | ۲     | ۳۱-۴۰ سال      | ۱۶    | فوق‌لیسانس    | ۱۵    | بین ۱۰ تا ۲۰ سال | ۱۶    |
|       |       | ۴۱ سال به بالا | ۱۰    | دکتری         | ۸     | بیشتر از ۲۰ سال  | ۸     |
| جمع   | ۳۰    | جمع            | ۳۰    | جمع           | ۳۰    | جمع              | ۳۰    |

کدگذاری و با کمک نرم‌افزار Atlas.ti تحلیل گردید. در ارتباط با شیوه کدگذاری لازم به ذکر است که ابتدا با استفاده از کدگذاری باز، انواع کدهای باز در ارتباط با عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی شناسایی شد. سپس با تلفیق کدهای باز شناسایی شده، کدهای محوری مرتبط با عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی به دست آمد. در نهایت با استفاده از تجمیع کدهای محوری، کدهای انتخابی که نشان‌دهنده عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی است، شناسایی گردید که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی

Table 3. Explaining the Antecedent and Consequence Factors of Micromanagement

| عوامل پیشایندی مدیریت ذره‌بینی   | کدها | عوامل پسایندی مدیریت ذره‌بینی      | کدها |
|----------------------------------|------|------------------------------------|------|
| عدم اعتماد مدیر به کارکنان       | M1   | انحراف خلاق                        | M11  |
| نگرش منفی مدیران به تفویض اختیار | M2   | تضعیف روحه کارکنان                 | M12  |
| کمال‌گرایی مدیر                  | M3   | وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر | M13  |
| وسواس کاری مدیران                | M4   | افزایش استرس کارکنان               | M14  |
| خودشیفتگی مدیر                   | M5   | کاهش رضایت شغلی کارکنان            | M15  |

کیفی و کمی، به تفکیک ذکر گردد. در بخش کیفی پژوهش، هدف، شناسایی عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی می‌باشد که با انجام مصاحبه‌ای با خبرگان، عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی شناسایی گردید. جامعه آماری پژوهش، متشکل از مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان و استادان دانشگاه لرستان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، اعضای نمونه انتخاب و مطابق با اصل کفایت نظری، دیدگاه‌ها و نظرات ۳۰ نفر از آنان، بررسی گردید و اطلاعات و داده‌های موردنیاز، جمع‌آوری و اشباع نظری حاصل شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که روایی آن، به وسیله روایی نظری و روایی محتوایی و همچنین پایایی آن، به وسیله پایایی درون کدگذار و میان کدگذار مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه، نرم‌افزار Atlas.ti مورد استفاده قرار گرفت و تحلیل محتوا در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی، انجام پذیرفت و در نهایت عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی

### یافته‌های بخش کیفی

#### شناسایی عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی

در بخش کیفی پژوهش، با انجام مصاحبه‌ای با خبرگان، عوامل پیشایندی و پسایندی مدیریت ذره‌بینی شناسایی گردید. در توضیح شیوه استخراج عوامل ذکر شده، لازم به توضیح است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش کدگذاری انجام شد. بر این اساس مصاحبه پژوهش حاضر، مشتمل بر ده سؤال بود که پس از ارائه توضیحات لازم به خبرگان، توسط محقق انجام شد. در ادامه، مصاحبه‌های انجام شده با بهره‌گیری از روش

## ادامه جدول ۲. عوامل پیشابندی و پسابندی مدیریت ذره‌بینی

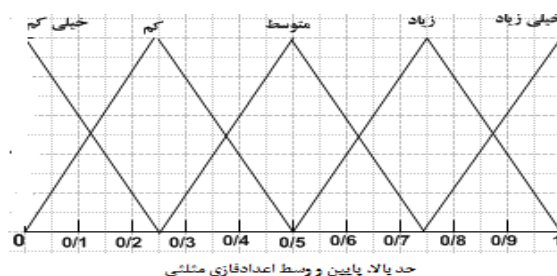
|     |                            |     |                                |
|-----|----------------------------|-----|--------------------------------|
| M16 | کاهش اعتماد به نفس کارکنان | M6  | ناتوانی کارکنان در انجام وظایف |
| M17 | ترک سازمان                 | M7  | احساس ترس مدیر                 |
| M18 | دل‌زدگی از شغل             | M8  | تفکر ریزبین و جزئی‌نگر مدیر    |
| M19 | فرسودگی شغلی               | M9  | فشار مدیر ارشد و مافوق         |
| M20 | سردرگم شدن مدیر            | M10 | قدرت‌طلبی مدیران               |

## یافته‌های بخش کمی

## تعریف متغیرهای زبانی

میزان موافقت خود را ابراز نمودند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد، بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است، لذا با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤالات پاسخ دادند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر، به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی عوامل پیشابندی و پسابندی مدیریت ذره‌بینی، به منظور کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با عوامل ذکر شده، پرسشنامه‌ای طراحی گردید. شایان ذکر است که خبرگان، از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد،



شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

Figure 1. Definition of Linguistic Variables

در جدول زیر، نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده، نشان داده شده است.

## جدول ۳. اعداد فازی مثلثی

Table 3. Triangular Fuzzy Numbers

| متغیرهای کلامی | عدد فازی مثلثی    | عدد فازی قطعی شده |
|----------------|-------------------|-------------------|
| خیلی زیاد      | (۰/۷۵, ۱, ۱)      | ۰/۷۵              |
| زیاد           | (۰/۵, ۰/۷۵, ۱)    | ۰/۵۶۲۵            |
| متوسط          | (۰/۲۵, ۰/۵, ۰/۷۵) | ۰/۳۱۲۵            |
| کم             | (۰, ۰/۲۵, ۰/۵)    | ۰/۰۶۲۵            |
| خیلی کم        | (۰, ۰, ۰/۲۵)      | ۰/۰۶۲۵            |

تحلیل قرار گرفت. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده گردید.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیانگر دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان می‌باشد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل، مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله اول، نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به شرح جدول زیر می‌باشد.

اعداد فازی قطعی شده در جدول فوق، با استفاده از رابطه مینکوفسکی به شکل زیر محاسبه شده‌اند (  $\beta$  حد بالای عدد فازی مثلثی،  $\alpha$  حد وسط عدد فازی مثلثی،  $m$  حد پایین عدد فازی مثلثی).

$$\chi = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

## نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله عوامل پیشابندی - - - - - شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه‌ای در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قید شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی عوامل، مورد

## جدول ۴. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست

Table 4. The Results of Counting the Responses of the First Stage

| عوامل پیش‌بینی مدیریت ذره‌بینی |    |       |      |           |                                    |
|--------------------------------|----|-------|------|-----------|------------------------------------|
| خیلی کم                        | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد | متغیرها                            |
| ۰                              | ۱  | ۲     | ۶    | ۲۱        | عدم اعتماد مدیر به کارکنان         |
| ۰                              | ۰  | ۴     | ۷    | ۱۹        | نگرش منفی مدیران به تفویض اختیار   |
| ۰                              | ۱  | ۵     | ۱۲   | ۱۲        | کمال‌گرایی مدیر                    |
| ۰                              | ۰  | ۲     | ۱۵   | ۱۳        | وسواس کاری مدیران                  |
| ۰                              | ۱  | ۱۸    | ۵    | ۶         | خودشیفتگی مدیر                     |
| ۲                              | ۳  | ۰     | ۱۰   | ۱۵        | ناتوانی کارکنان در انجام وظایف     |
| ۰                              | ۰  | ۴     | ۱۵   | ۱۱        | احساس ترس مدیر                     |
| ۰                              | ۳  | ۱۲    | ۸    | ۷         | تفکر ریزبین و جزئی‌نگر مدیر        |
| ۰                              | ۱  | ۳     | ۱۴   | ۱۲        | فشار مدیر ارشد و مافوق             |
| ۱                              | ۳  | ۵     | ۱۲   | ۹         | قدرت‌طلبی مدیران                   |
| عوامل پس‌بینی مدیریت ذره‌بینی  |    |       |      |           |                                    |
| خیلی کم                        | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد | متغیرها                            |
| ۰                              | ۱  | ۱۸    | ۷    | ۴         | انحراف خلاق                        |
| ۲                              | ۳  | ۱۲    | ۷    | ۶         | تضعیف روحیه کارکنان                |
| ۰                              | ۰  | ۲     | ۶    | ۲۲        | وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر |
| ۰                              | ۰  | ۱     | ۸    | ۲۱        | افزایش استرس کارکنان               |
| ۱                              | ۲  | ۲     | ۱۵   | ۱۰        | کاهش رضایت شغلی کارکنان            |
| ۰                              | ۱  | ۵     | ۱۶   | ۸         | کاهش اعتماد به نفس کارکنان         |
| ۰                              | ۰  | ۷     | ۸    | ۱۵        | ترک سازمان                         |
| ۰                              | ۲  | ۷     | ۱۳   | ۸         | دل‌زدگی از شغل                     |
| ۰                              | ۱  | ۶     | ۱۸   | ۵         | فرسودگی شغلی                       |
| ۴                              | ۱۰ | ۷     | ۴    | ۵         | سردرگم شدن مدیر                    |

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل، از فرمول مینکوفسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه، محاسبه گردید. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها به شرح زیر می‌باشد.

## جدول ۵. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

Table 5. The Average Opinions of Experts from the First Stage Survey

| فازی‌زادایی | میانگین فازی مثلی<br>(m, $\alpha$ , $\beta$ ) | متغیرها                            | فازی‌زادایی | میانگین فازی مثلی<br>(m, $\alpha$ , $\beta$ ) | متغیرها                          |
|-------------|-----------------------------------------------|------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------|----------------------------------|
| ۰/۳۴۱       | (۰/۲۹۷, ۰/۵, ۰/۶۷۵)                           | انحراف خلاق                        | ۰/۵۳۵       | (۰/۵۲/۰, ۰/۷۲۲/۰, ۰/۷۸۳/۰)                    | عدم اعتماد مدیر به کارکنان       |
| ۰/۳۳۷       | (۰/۲۹۷, ۰/۴۸۶, ۰/۶۴۸)                         | تضعیف روحیه کارکنان                | ۰/۵۲۵       | (۰/۵۰۶/۰, ۰/۷۰۹/۰, ۰/۷۸۳/۰)                   | نگرش منفی مدیران به تفویض اختیار |
| ۰/۵۵۴       | (۰/۵۴, ۰/۷۴۳, ۰/۷۹۷)                          | وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر | ۰/۴۶۹       | (۰/۴۳۹/۰, ۰/۶۴۱/۰, ۰/۷۶۳/۰)                   | کمال‌گرایی مدیر                  |
| ۰/۵۵۵       | (۰/۵۴, ۰/۷۴۳, ۰/۸۰۴)                          | افزایش استرس کارکنان               | ۰/۵۰۸       | (۰/۴۷۹/۰, ۰/۶۸۲/۰, ۰/۷۹۷/۰)                   | وسواس کاری مدیران                |
| ۰/۴۵۲       | (۰/۴۱۸, ۰/۶۱۴, ۰/۷۵)                          | کاهش رضایت شغلی کارکنان            | ۰/۳۵۱       | (۰/۳۱/۰, ۰/۵۱۳/۰, ۰/۶۷۵/۰)                    | خودشیفتگی مدیر                   |
| ۰/۴۴۹       | (۰/۴۱۲, ۰/۶۱۴, ۰/۷۶۳)                         | کاهش اعتماد به نفس کارکنان         | ۰/۴۶۴       | (۰/۴۳۹/۰, ۰/۶۲۸/۰, ۰/۷۳۹/۰)                   | ناتوانی کارکنان در انجام وظایف   |
| ۰/۴۸۴       | (۰/۴۵۹, ۰/۶۶۲, ۰/۷۶۳)                         | ترک سازمان                         | ۰/۴۸۴       | (۰/۴۵۲/۰, ۰/۶۵۵/۰, ۰/۷۸۳/۰)                   | احساس ترس مدیر                   |
| ۰/۴۲۲       | (۰/۳۸۵, ۰/۵۸۷, ۰/۷۳۶)                         | دل‌زدگی از شغل                     | ۰/۳۶۹       | (۰/۳۳۱/۰, ۰/۵۳۳/۰, ۰/۶۸۹/۰)                   | تفکر ریزبین و جزئی‌نگر مدیر      |
| ۰/۴۲۷       | (۰/۳۸۵, ۰/۵۸۷, ۰/۷۵۶)                         | فرسودگی شغلی                       | ۰/۴۸۳       | (۰/۴۵۲/۰, ۰/۶۵۵/۰, ۰/۷۷۷/۰)                   | فشار مدیر ارشد و مافوق           |
| ۰/۲۴۴       | (۰/۲۰۲, ۰/۳۷۸, ۰/۵۴۷)                         | سردرگم شدن مدیر                    | ۰/۴۱۳       | (۰/۳۷۸/۰, ۰/۵۷۴/۰, ۰/۷۱۶/۰)                   | قدرت‌طلبی مدیران                 |

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی، مرحله دوم آن نیز انجام شد تا بدین طریق نتایج هر دو مرحله، با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظرسنجی مرحله دوم در نظرسنجی مرحله دوم، نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مؤلفه‌های شناسایی شده به شرح جدول زیر می‌باشد

جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

Table 6. The Results of Counting the Responses of the Second Stage of the Survey

| عوامل پیشایندی مدیریت ذره‌بینی |    |       |      |           |                                    |
|--------------------------------|----|-------|------|-----------|------------------------------------|
| خیلی کم                        | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد | متغیرها                            |
| ۰                              | ۱  | ۳     | ۷    | ۱۹        | عدم اعتماد مدیر به کارکنان         |
| ۰                              | ۰  | ۴     | ۱۰   | ۱۶        | نگرش منفی مدیران به تفویض اختیار   |
| ۱                              | ۱  | ۳     | ۱۶   | ۹         | کمال‌گرایی مدیر                    |
| ۰                              | ۱  | ۲     | ۱۶   | ۱۱        | وسواس کاری مدیران                  |
| ۰                              | ۰  | ۱۷    | ۵    | ۸         | خودشیفتگی مدیر                     |
| ۱                              | ۳  | ۱     | ۹    | ۱۶        | ناتوانی کارکنان در انجام وظایف     |
| ۰                              | ۱  | ۱     | ۱۶   | ۱۲        | احساس ترس مدیر                     |
| ۱                              | ۳  | ۱۰    | ۷    | ۹         | تفکر ریزبین و جزئی‌نگر مدیر        |
| ۰                              | ۱  | ۵     | ۱۲   | ۱۲        | فشار مدیر ارشد و مافوق             |
| ۰                              | ۲  | ۵     | ۱۲   | ۱۱        | قدرت‌طلبی مدیران                   |
| عوامل پسایندی مدیریت ذره‌بینی  |    |       |      |           |                                    |
| خیلی کم                        | کم | متوسط | زیاد | خیلی زیاد | متغیرها                            |
| ۰                              | ۳  | ۱۶    | ۹    | ۲         | انحراف خلاق                        |
| ۱                              | ۱  | ۱۲    | ۹    | ۷         | تضعیف روحیه کارکنان                |
| ۰                              | ۰  | ۲     | ۹    | ۱۹        | وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر |
| ۰                              | ۱  | ۱     | ۹    | ۱۹        | افزایش استرس کارکنان               |
| ۱                              | ۳  | ۳     | ۱۳   | ۱۰        | کاهش رضایت شغلی کارکنان            |
| ۰                              | ۰  | ۳     | ۱۸   | ۹         | کاهش اعتماد به نفس کارکنان         |
| ۰                              | ۰  | ۷     | ۱۰   | ۱۳        | ترک سازمان                         |
| ۲                              | ۴  | ۴     | ۱۰   | ۱۰        | دل‌زدگی از شغل                     |
| ۱                              | ۲  | ۵     | ۱۵   | ۷         | فرسودگی شغلی                       |
| ۳                              | ۱۳ | ۶     | ۵    | ۳         | سردرگم شدن مدیر                    |

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مؤلفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها، از فرمول مینکوفسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه گردید. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زادی مؤلفه‌ها در مرحله دوم به شرح زیر می‌باشد.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

Table 8. The Average Opinions of Experts from the Second Stage Survey

| فازی‌زادی | میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ ) | متغیرها                            | فازی‌زادی | میانگین فازی مثلثی (m, $\alpha$ , $\beta$ ) | متغیرها                          |
|-----------|---------------------------------------------|------------------------------------|-----------|---------------------------------------------|----------------------------------|
| ۰/۳۱۷     | (۰/۲۷, ۰/۴۷۲, ۰/۶۶۲)                        | انحراف خلاق                        | ۰/۵۱۸     | (۵/۰, ۷۰۲/۰, ۷۷۷/۰)                         | عدم اعتماد مدیر به کارکنان       |
| ۰/۳۸۳     | (۰/۳۴۴, ۰/۵۴, ۰/۶۹۵)                        | تضعیف روحیه کارکنان                | ۰/۵۱۰     | (۴۸۶/۰, ۶۸۹/۰, ۷۸۳/۰)                       | نگرش منفی مدیران به تفویض اختیار |
| ۰/۵۳۸     | (۰/۵۲, ۰/۷۲۲, ۰/۷۹۷)                        | وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر | ۰/۴۵۴     | (۴۱۸/۰, ۶۱۴/۰, ۷۵۶/۰)                       | کمال‌گرایی مدیر                  |
| ۰/۵۳۲     | (۰/۵۱۳, ۰/۷۱۶, ۰/۷۹)                        | افزایش استرس کارکنان               | ۰/۴۸۴     | (۴۵۲/۰, ۶۵۵/۰, ۷۸۳/۰)                       | وسواس کاری مدیران                |
| ۰/۴۳۲     | (۰/۵۹۴, ۰/۷۲۹, ۰/۳۹۸)                       | کاهش رضایت شغلی کارکنان            | ۰/۳۸۱     | (۳۴۴/۰, ۵۴۷/۰, ۶۹۵/۰)                       | خودشیفتگی مدیر                   |
| ۰/۴۸۱     | (۰/۴۴۵, ۰/۶۴۸, ۰/۷۹)                        | کاهش اعتماد به نفس کارکنان         | ۰/۴۷۶     | (۴۵۲/۰, ۶۴۸/۰, ۷۴۳/۰)                       | ناتوانی کارکنان در انجام وظایف   |

**جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم**

|       |                       |                 |       |                       |                             |
|-------|-----------------------|-----------------|-------|-----------------------|-----------------------------|
| ۰/۴۷۴ | (۰/۷۶۳، ۰/۶۴۸، ۰/۴۴۵) | ترک سازمان      | ۰/۴۹۶ | (۰/۷۹۰، ۰/۶۶۸، ۰/۴۶۶) | احساس ترس مدیر              |
| ۰/۳۹۸ | (۰/۶۸۹، ۰/۵۵۴، ۰/۳۶۴) | دل‌زدگی از شغل  | ۰/۳۸  | (۰/۶۸۲، ۰/۵۴۰، ۰/۳۴۴) | تفکر ریزبین و جزئی‌نگر مدیر |
| ۰/۴۱۷ | (۰/۷۲۹، ۰/۵۷۴، ۰/۳۷۸) | فرسودگی شغلی    | ۰/۴۶۹ | (۰/۷۶۳، ۰/۶۴۱، ۰/۴۳۹) | فشار مدیر ارشد و مافوق      |
| ۰/۲۱۴ | (۰/۵۳۳، ۰/۳۵۱، ۰/۱۶۸) | سردرگم شدن مدیر | ۰/۴۵۱ | (۰/۷۵، ۰/۶۲۱، ۰/۴۱۸)  | قدرت‌طلبی مدیران            |

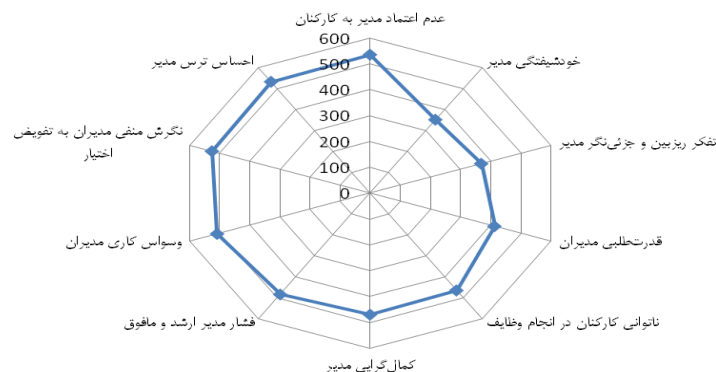
پس از اینکه هردو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم گردید تا اختلاف میان میانگین فاز‌زدایی شده عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی مدیریت ذره‌بینی در مرحله اول و دوم به شرح جدول زیر می‌باشد.

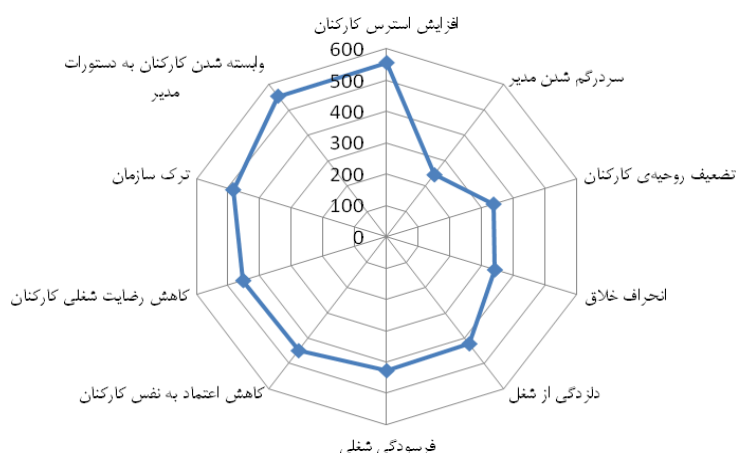
**جدول ۸. اختلاف میانگین فاز‌زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی****Table 8. Difference of the De-Fuzzified Average of the First and Second Stages of the Survey**

| اختلاف میانگین | میانگین مرحله دوم | میانگین مرحله اول | متغیرها                            | اختلاف میانگین | میانگین مرحله دوم | میانگین مرحله اول | متغیرها                          |
|----------------|-------------------|-------------------|------------------------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|
| ۰/۰۲           | ۰/۳۱۷             | ۰/۳۴۱             | انحراف خلاق                        | ۰/۰۱           | ۰/۵۱۸             | ۰/۵۲۵             | عدم اعتماد مدیر به کارکنان       |
| ۰/۰۴           | ۰/۳۸۳             | ۰/۳۳۷             | تضعیف روحیه کارکنان                | ۰/۰۱           | ۰/۵۱۰             | ۰/۵۲۵             | نگرش منفی مدیران به تفویض اختیار |
| ۰/۰۱           | ۰/۵۳۸             | ۰/۵۵۴             | وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر | ۰/۰۱           | ۰/۴۵۴             | ۰/۴۶۹             | کمال‌گرایی مدیر                  |
| ۰/۰۲           | ۰/۵۳۲             | ۰/۵۵۵             | افزایش استرس کارکنان               | ۰/۰۲           | ۰/۴۸۴             | ۰/۵۰۸             | وسواس کاری مدیران                |
| ۰/۰۲           | ۰/۴۳۲             | ۰/۴۵۲             | کاهش رضایت شغلی کارکنان            | ۰/۰۳           | ۰/۳۸۱             | ۰/۳۵۱             | خودشیفتگی مدیر                   |
| ۰/۰۳           | ۰/۴۸۱             | ۰/۴۴۹             | کاهش اعتماد به نفس کارکنان         | ۰/۰۱           | ۰/۴۷۶             | ۰/۴۶۴             | ناتوانی کارکنان در انجام وظایف   |
| ۰/۰۱           | ۰/۴۷۴             | ۰/۴۸۴             | ترک سازمان                         | ۰/۰۱           | ۰/۴۹۶             | ۰/۴۸۴             | احساس ترس مدیر                   |
| ۰/۰۲           | ۰/۳۹۸             | ۰/۴۲۲             | دل‌زدگی از شغل                     | ۰/۰۱           | ۰/۳۸              | ۰/۳۶۹             | تفکر ریزبین و جزئی‌نگر مدیر      |
| ۰/۰۱           | ۰/۴۱۷             | ۰/۴۲۷             | فرسودگی شغلی                       | ۰/۰۱           | ۰/۴۶۹             | ۰/۴۸۳             | فشار مدیر ارشد و مافوق           |
| ۰/۰۳           | ۰/۲۱۴             | ۰/۲۴۴             | سردرگم شدن مدیر                    | ۰/۰۳           | ۰/۴۵۱             | ۰/۴۱۳             | قدرت‌طلبی مدیران                 |

اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف گردید. این موضوع بدین معنی است که خبرگان به عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی مدیریت ذره‌بینی شناسایی شده در پژوهش، نگاه یکسانی داشته‌اند با توجه به مطالب عنوان شده، اولویت تمامی عوامل در قالب اشکال زیر، نشان داده شده است.

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فاز‌زدایی شده در دو مرحله، کمتر از ۰/۱ باشد، نظرسنجی متوقف می‌گردد. لذا از آنجا که اختلاف میانگین فاز‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، خبرگان در مورد عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی مدیریت ذره‌بینی به

**شکل ۲. اولویت‌بندی عوامل پیش‌بینی مدیریت ذره‌بینی****Figure 2. Prioritizing the Antecedent Factors of Micromanagement**



شکل ۳. اولویت‌بندی عوامل پسابندی مدیریت ذره‌بینی

Figure 3. Prioritizing the Consequence Factors of Micromanagement

کارکنان نیست بلکه این موضوع می‌تواند ریشه در فرد مدیر داشته و تحت تأثیر نوع برداشت وی نسبت به کارکنان و عملکرد آن‌ها باشد.

این مسئله نتایجاً می‌تواند مدیر را به اعمال سبک مدیریت ذره‌بینی و کنترل بیش از حد و غیرضروری کارکنان سوق دهد. در دیگر پیشابند مهم مطرح شده، مدیران به دلیل داشتن ترس و واهمه از کسب نتایج نامطلوب، با اخذ تصمیمات شتاب‌زده باعث بروز اشتباهات مکرر می‌شوند. در حقیقت رویارویی مدیر با ترس مزبور و عدم کنترل صحیح آن، ذهن او را صرفاً حول مسئله موجود، محدود و متمرکز کرده و سایر تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات وی در راستای مدیریت مجموعه را تحت تأثیر خود، قرار می‌دهد، به نحوی که در برخی مواقع، با اعمال رویکرد ذره‌بینانه، عملکرد کارکنان را به‌طور مداوم و وسواس گونه مورد بررسی و کنترل قرار می‌دهد تا از این طریق بتواند بر این ترس غلبه نماید. همچنین عامل مهم دیگر در این زمینه نگرش منفی مدیر به تفویض و واگذاری اختیارات می‌باشد. مدیران ذره‌بینی تصور می‌کنند که خود، بهترین گزینه برای انجام تمام و کمال و به موقع امور می‌باشند و بر این عقیده هستند که اگر برخی از اختیارات خود را به زیردستان محول نمایند، ممکن است از برنامه‌ها و اهداف موردنظر، عقب بمانند و این امر سبب کند شدن روند پیشبرد کارها گردد. لذا این باور سبب می‌شود تا مدیر، به‌جای تمرکز بر اهم وظایف خود، همواره بر کارهایی که سایر کارمندان انجام می‌دهند، توجه و تمرکز داشته باشد. از سوی دیگر افزایش استرس کارکنان در پی اعمال مدیریت ذره‌بینی، مهم‌ترین عامل پسابندی شناسایی شده در این پژوهش می‌باشد. مدیران ذره‌بینی با ارائه ضرب‌الاجل‌های زمانی غیرمنطقی و غیرواقع‌بینانه برای

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل پیشابندی و پسابندی مدیریت ذره‌بینی در سازمان‌های دولتی استان لرستان، انجام پذیرفت. نتایج پژوهش حاضر، مشتمل بر شناسایی عوامل پیشابندی و پسابندی مدیریت ذره‌بینی و اولویت‌بندی آن‌ها در سازمان‌های دولتی است. عوامل پیشابندی شناسایی شده مدیریت ذره‌بینی در سازمان‌ها عبارت‌اند از عدم اعتماد مدیر به کارکنان، نگرش منفی مدیران به تفویض اختیار، کمال‌گرایی مدیر، وسواس کاری مدیران، خودشیفتگی مدیر، ناتوانی کارکنان در انجام وظایف، احساس ترس مدیر، تفکر ریزبین و جزئی‌نگر مدیر، فشار مدیر ارشد و مافوق، قدرت‌طلبی مدیران. همچنین عوامل پسابندی شناسایی شده عبارت‌اند از انحراف خلاق، تضعیف روحیه کارمندان، وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر، افزایش استرس کارکنان، کاهش رضایت شغلی کارکنان، کاهش اعتماد به نفس کارکنان، ترک سازمان، دل‌زدگی از شغل، فرسودگی شغلی و سردرگم شدن مدیر. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از میان عوامل پیشابندی شناسایی شده، عدم اعتماد مدیر به کارکنان، احساس ترس مدیر و نگرش منفی مدیران به تفویض اختیار به‌عنوان مهم‌ترین عوامل پیشابندی مدیریت ذره‌بینی در سازمان‌های دولتی مشخص گردید. همچنین نتایج مبین آن است که افزایش استرس کارکنان، وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر و ترک سازمان، از مهم‌ترین عوامل پسابندی مدیریت ذره‌بینی در سازمان‌های دولتی است. از آنجا که در این پژوهش، عدم اعتماد مدیر به کارکنان، به‌عنوان مهم‌ترین عامل پیشابندی سبک مدیریت ذره‌بینی شناسایی گردید می‌توان بیان داشت علت اصلی بی‌اعتمادی مدیران در سازمان‌ها صرفاً رفتار

مواردی همچون ترس مدیریت برای از دست دادن اعتبار خود، ترس از شکست پروژه‌ها و ترس مدیر از تهدید شایستگی خود، اشاره نمود. به‌علاوه در این پژوهش دو مؤلفه افزایش استرس کارکنان و ترک سازمان به‌عنوان مهم‌ترین عوامل پس‌اندی، شناسایی گردید که این یافته، با یافته‌های پژوهش نغمه‌سنگ (۱۳۹۶) مطابقت و همخوانی دارد. وی در پژوهش خود بیان کرد که کنترل زیاد مدیران ذره‌بینی سبب افزایش استرس و کاهش انگیزه در کارکنان می‌شود و به دنبال آن در طی زمان، یا جابه‌جایی شغل خواهند داشت و یا این‌که از شغل خود استعفا می‌دهند، که این عامل نیز در نهایت منجر به کاهش بهره‌وری سازمان خواهد شد. در نهایت، وابسته شدن کارکنان به دستورات مدیر به‌عنوان دیگر عامل مهم پس‌اندی شناسایی گردید که این یافته نیز با یافته‌های پژوهش ساناقان و لوه‌ندورف (۲۰۱۴) دارای وجه اشتراک می‌باشد. آن‌ها در پژوهش خود بیان نمودند از آنجایی که یک مدیر ذره‌بینی به افراد تیم خود، اجازه اتخاذ تصمیم و ابتکار عمل را نمی‌دهد، کارمندان یاد می‌گیرند که تمام تصمیم‌گیری‌ها را به مدیر خود بسپارند و از این‌رو کاملاً به او وابسته می‌شوند.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش گفتنی است که موضوع مدیریت ذره‌بینی در مطالعات و پژوهش‌های داخلی، چندان مورد توجه و بررسی قرار نگرفته است و این امر محقق را در مرحله تدوین و تنظیم ادبیات پژوهش حاضر، با مشکل مواجه ساخت. همچنین زمان اندک و مسئولیت‌های بی‌شمار اساتید محترم دانشگاه، کار جمع‌آوری داده‌ها را برای محققان این پژوهش، با مشکل همراه ساخت. هنگام اولین برخورد برای انجام مصاحبه و ارائه پرسشنامه، برخی از این اعضا از همکاری پژوهشی خودداری می‌نمودند. در نهایت دشواری دسترسی به برخی از مدیران سازمان‌های دولتی را می‌توان به‌عنوان یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش حاضر ذکر نمود.

کاربردهای عملی پژوهش حاضر، برای سازمان‌های دولتی است. بدین ترتیب که از بعد عملکردی، سازمان‌های دولتی را در امر شناسایی سبک مدیریت ذره‌بینی، عوامل مؤثر در شکل‌گیری آن و نیز جلوگیری از بروز این پدیده مدیریتی، یاری می‌نماید.

### پیشنهادهای پژوهش

با توجه به اینکه عدم اعتماد مدیر به کارکنان، یکی از دلایل بروز سبک مدیریت ذره‌بینی در سازمان می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌های دولتی، به‌جای اعمال رویکرد

انجام و تکمیل پروژه‌ها، سبب می‌شوند که کارکنان، تحت فشار قرار گرفته و دائماً نگران بازخواست خود از سوی آن‌ها باشند و به‌واسطه حجم کاری مضاعف، استرس زیادی را متحمل گردند. این عامل در وهله اول، رفتار و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و به‌تدریج تأثیر آن بر کل مجموعه، نمایان می‌گردد. عامل پس‌اندی مهم دیگر، وابستگی کارکنان به امر و نهی مدیر خود، در خصوص چگونگی انجام وظایف می‌باشد. بسیاری از کارکنان تحت تأثیر این رویکرد، در ذهن خود به این باور رسیده‌اند که برای انجام وظایف‌شان، همواره نیازمند تأیید و موافقت مدیر خود هستند تا آنجا که در غیاب وی و بدون لحاظ تصمیم او قادر به انجام هیچ‌یک از وظایف مربوط نیستند. در حقیقت نوع رفتار و مدیریت سرپرست آن‌ها موجب می‌شود که در مواجهه با مسائل موجود، خود را ناتوان فرض کنند و برای حل آن‌ها، پیوسته گوش به فرمان مدیر باشند. بنابراین احساس عدم کفایت در آن‌ها منجر به وابستگی و متکی بودن‌شان به شخص مدیر می‌گردد. ترک سازمان، سومین پیامد و پس‌اندی مهم شناسایی شده در این پژوهش می‌باشد. اینکه کارکنان پس از پیوستن به سازمان، بالاخره روزی آن را ترک می‌کنند، امر کاملاً پذیرفته شده‌ای است اما اگر دلیل خروج آنان نحوه مدیریت و یا نارضایتی از سازمان باشد، مسئله فرق می‌کند. در این قبیل موارد، اصرار مدیر بر انجام مداوم و بی‌وقفه کارها، سبب افزون شدن تنش و فرسودگی شغلی کارکنان شده و می‌تواند خروج آن‌ها به قصد ورود به سازمان‌های دیگر را در پی داشته باشد.

در خصوص وجه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته باید اذعان داشت که یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش فیاضی و نیکزاد (۱۳۸۵) مطابقت و همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود اذعان داشتند که مدیریت ذره‌بینی، یک اختلال، درگیری یا تعارض با کار، زیردستان، عملکرد یا تصمیم‌گیری آنان می‌باشد و ریشه در عدم اطمینان و اعتماد مدیر دارد؛ کما اینکه در پژوهش حاضر نیز عدم اعتماد مدیر به کارکنان، در رأس عوامل موجود و به‌عنوان مهم‌ترین عامل پیش‌اندی مدیریت ذره‌بینی، شناسایی گردید. همچنین در این پژوهش احساس ترس مدیر، به‌عنوان دیگر عوامل پیش‌اندی مدیریت ذره‌بینی شناسایی شد که این یافته نیز با نتایج پژوهش چمبرز (۲۰۰۹) دارای اشتراک است. وی در تحقیق خود بیان داشته است که به‌کارگیری رویکرد مدیریت ذره‌بینی، به‌شدت تحت تأثیر ترس مدیر می‌باشد که این ترس ممکن است منشأ درونی یا بیرونی داشته باشد و در این خصوص به

به نفس خود را به‌عنوان یک رهبر واقعی توسعه دهند زیرا احساس ترس و ناامنی مدیر و عدم اعتماد وی به توانایی‌های رهبری خود، یکی از دلایل اصلی بروز سبک مدیریت ذره‌بینی می‌باشد.

در نهایت به کارکنانی که تحت رویکرد مدیریت ذره‌بینی می‌باشند، پیشنهاد می‌شود که نشان دهند، به رویکرد مدیریت ذره‌بینی نیازی ندارند. در حقیقت گاهی اوقات، بهترین راه برای تغییر سبک مدیریت این است که کارکنان به آن‌ها نشان دهند، می‌توانند کار خود را با کیفیت مناسب و در زمان مقرر، به انجام برسانند. به بیان دیگر، جلوتر از زمان باشند و نیازها و خواسته‌های مدیر خود را تشخیص دهند و قبل از تقاضای وی در اختیارش قرار دهند.

### سیاسگزاری

از کلیه کسانی که پژوهشگران را در راستای تدوین این مقاله، یاری نمودند، به خصوص مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان و استادان دانشگاه لرستان، تقدیر و تشکر می‌نماییم.

مدیریت ذره‌بینی و کنترل بیش از حد کارمندان، به آنان اعتماد کرده و این اعتماد را به آن‌ها نشان دهند. تیمی که مدیر به آن اعتماد ندارد نمی‌تواند در محل کار فراتر از انتظارات عمل کند. لذا مدیران بایستی ضمن انتقال احساس امنیت، در فضایی دوستانه در رابطه با نقاط قوت و ضعف تیم کاری خود صحبت کنند و در نهایت به آنان این اعتماد را داشته باشند که می‌توانند نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل کنند.

با توجه به اهمیت تفویض اختیار در سازمان و فقدان آن در بروز سبک مدیریت ذره‌بینی، به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که تفویض و واگذاری اختیار را تمرین نمایند. آن‌ها به‌عنوان یک مدیر، لازم است که نقاط قوت اعضای تیم خود را بشناسند تا بتوانند وظایف را بر این اساس محول کنند. تفویض اختیار یکی از مهم‌ترین جنبه‌های یک محل کار مولد می‌باشد. بنابراین شناخت تیم و سپردن وظایف به کارکنان، متناسب با مهارت‌هایشان، امری ضروری می‌باشد.

به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که اعتماد

### References

- Aguilar, S. R., & Kosheleva, O. (2021). What is wrong with micromanagement: economic view. *Asian Journal of Economics and Banking*, 5(3), 284-288.
- Breaden, J. (2012). Internationalisation and paternalist micro-management in a Japanese university. *Japanese Studies*, 32(1), 21-37.
- Chambers, H. E. (2009). *My way or the highway: The micromanagement survival guide* (Vol. 13). ReadHowYouWant. com.
- Cleary, M., Hungerford, C., Lopez, V., & Cutcliffe, J. R. (2015). Towards effective management in psychiatric-mental health nursing: the dangers and consequences of micromanagement. *Issues in mental health nursing*, 36(6), 424-429.
- Collins, S. K., & Collins, K. S. (2002). Micromanagement--a costly management style. *Radiology management*, 24(6), 32-35.
- Danaeifard, H., Homai Latif, M., & Khanmohammadi, H. (2016). Managers' destruction strategies by employees in government organizations. *Public Administration Perspectives*, 29, 93-116. (In Persian)
- Fayazi, M., Nikzad, N. (2006), MicroManagement. *Tadbir Journal*, 17(174), 49. (In Persian)
- Hazrati, A., Sajjadi Jezi, M. (2015). MicroManagement Pathology in Auditing and Accounting Companies. *The first international innovation and research conference in educational sciences, management and psychology*. (In Persian)
- Iro-Idoro, C. B., & Jimoh, I. B. (2021). A Micromanagement and Job Performance of Employee in Manufacturing Industry in Ogun State, Nigeria. *International Journal of Women in Technical Education and Employment (IJOWITED)*, The Federal Polytechnic, Ilaro Chapter, 2(2), 1-6.
- Kenley, R. (2004). Project micromanagement: practical site planning and management of work flow. In *12th Annual Conference on Lean Construction* (Vol. 4321, pp. 3-5).
- Sumi, K. V. (2016). Dilemmas of IT professionals with special emphasis on micromanagement. *International Journal of Advanced Research*, 4(1), 791-800.
- Mishra, N., Rajkumar, M., & Mishra, R. (2019). Micromanagement: an employers' perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 2949-2952.
- Naghme Sanj, Z. (2016), the effect of micromanagement on human resource productivity.

- International Conference on Management, Business and Accounting*. (In Persian)  
Nigeria & Georgewill (2020). *Micromanagement and Employee Morale of Printing Firms in Rivers State, Nigeria*.
- Pourali, E., Jafarian Yasar, H. (2019). Comparison of organizational culture, organizational commitment and management styles in the executive bodies of West Azerbaijan province in 2019. *New developments in psychology, educational sciences and education*, 30(3), 1-18. (In Persian)
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Sanaghan, P., & Lohndorf, J. (2014). *Micromanagement: An incurable management style*. Retrieved January, 10, 2020.
- Serrat, O. (2017). The travails of micromanagement. *Knowledge Solutions: tools, methods, and approaches to drive organizational performance*, 473-479.
- Van de Ridder, J. M., DeSanctis, J. T., Mookerjee, A. L., & Rajput, V. (2020). Micromanagement creates a nonconducive learning environment for a teaching team. *Journal of Graduate Medical Education*, 12(5), 639-640.
- White Jr, R. D. (2010). The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure. *Public Personnel Management*, 39(1), 71-76.
- Wright, R. F. (2000). Strategies for avoiding the micro management trap. *Management Decision*, 38(5), 362-364.
- Wright, R. F. (1999). Effect of Micro Management on Job Satisfaction & Productivity: A Case Study. *Vision*, 3(1), 51-61.
- Zohrabi, A. R., & Mohebi, A. (2017). Explaining the effect of management style with the mediating role of organizational culture on organizational silence. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 15(3), 41-52. (In Persian)