

Public Organizations Management

Open Access

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Model for the Emergence of Bad Managers in Organizations

Aliasghar Mobasher¹, Hadi Teimouri^{2*}, Sharzad Kiyanpour³

¹. Ph.D Candidate, Department of Administration, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
2. Associate Professor, Department of Administration University of Isfahan, Isfahan, Iran.
3. MSc. Department of Administration, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Correspondence

Hadi Teimouri
Email: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

ABSTRACT

The aim of the current research was to design a pattern for emergence of bad managers in organizations. This study is developmental in terms of purpose and exploratory in nature, which was conducted using a qualitative method and a grounded theory approach. The statistical population was the public organizations of Isfahan city, where 14 managers were selected as sample members by a purposed method and the theoretical saturation rule and individually semi-structured interview was used In order to collect the required data needed. After analyzing the interviews, 82 concepts were identified, which were classified into 6 categories. The results indicate the emergence of bad managers is under the influence of causal factors such as the absence of clear performance indicators in promotion and appointment, replacing relationships instead of criteria, the rule of oligarchic thinking, the weakness of the succession planning system, the weakness of the performance evaluation system and the like. Individual and organizational contextual factors as well as intervening factors also influence the emergence of this phenomenon. Strategies for preventing the appointment of bad managers have also been identified at three individual, group and organizational levels. The results also indicate that the emergence of bad managers will have negative consequences at the individual, group, organizational and extra-organizational levels. The findings can create a suitable insight in relation to the emergence of the phenomenon of bad managers and provide the context to prevent it for the planners and policy makers of the administrative system.

KEY WORDS

Public Organizations, Bad Managers, Management, Grounded Theory.

How to cite

Mobasher, A.A., Teimouri, H., & Kiyanpour, Sh. . (2023) Designing a Model for the Emergence of Bad Managers in Organizations. *Public Organizations Management*, 11(4), 155-170.

نشریه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی - اکتشافی»

طراحی الگوی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها

علی‌اصغر مباشی^۱، هادی تموری^{۲*}، شهرزاد کیان‌پور^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها بود. این مطالعه از نظر هدف توسعه‌ای و ماهیتاً اکتشافی است که به روش کیفی و با رویکرد نظریه داده‌بندی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش سازمان‌های دولتی شهر اصفهان بوده که ۱۴ نفر از مدیران این سازمان‌ها به روش هدفمند و رعایت قاعده اشباع نظری به عنوان اعضاً نمونه انتخاب و داده‌های موردنیاز در پژوهش نیز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شده است. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، مفهوم مورد شناسایی قرار گرفته که در قالب ۶ مقوله عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شده است. نتایج حاکی است پیدایش مدیران تصادفی تحت تأثیر عوامل علی مانند عدم وجود شاخص‌های شفاف و مشخص عملکردی در ارتقا و انتصاب، جایگزینی روابط به جای ضوابط، حاکمیت تفکر الیگارشی در سازمان، خصف یا فقدان نظام جانشین‌پروری در سازمان، ضعف سیستم ارزیابی عملکرد و مانند آن بوده و عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی و نیز عوامل مداخله‌گر نیز پیدایش این پدیده در سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. راهبردهای پیشگیری از پیدایش مدیران تصادفی نیز در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته است. نتایج همچنین حاکی است پیدایش مدیران تصادفی پیامدهای منفی متنوعی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی به دنبال خواهد داشت. یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند بینش مناسبی در ارتباط با چگونگی پیدایش پدیده مدیران تصادفی ایجاد کرده و زمینه جلوگیری از آن را برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نظام اداری فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی

سازمان‌های دولتی، مدیران تصادفی، مدیریت، نظریه داده‌بندی.

نویسنده مسئول: هادی تموری

h.teimouri@ase.ui.ac.ir

استناد به این مقاله:

مباشی، علی‌اصغر؛ تموری، هادی و کیان‌پور، شهرزاد (۱۴۰۲). طراحی الگوی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۱(۴)، ۱۵۵-۱۷۰.

ایجاد زمینه مشارکت تمامی کارکنان در راستای افزایش بهرهوری کرده است (دفت و مارسیک،^۶ ۲۰۰۹: ۶؛ اثربخشی لازم برخودار نبوده و بقاء سازمان را با چالش‌های جدی مواجه خواهند ساخت. انتصاب مدیران تصادفی در سازمان‌ها می‌تواند بهرهوری را کاهش داده، نارضایتی ارباب‌رجمعه را افزایش و زمینه تخریب تصویر سازمان‌ها و نظام اداری کشور را ایجاد نماید. ازین‌رو، موضوع مدیران تصادفی نیازمند توجه جدی بوده و ضروری است از ابعاد مختلف مورد بررسی و واکاوی قرار گیرد. با وجود این، بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد این موضوع تاکنون از سوی پژوهشگران مورد توجه قرار نگرفته است. ازین‌رو، با توجه به اینکه موضوع مدیران تصادفی بهعنوان یکی از مسائل مبتلا به نظام اداری کشور مطرح است، مطالعه حاضر با هدف طراحی الگوی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌های دولتی شهر اصفهان طراحی و اجرا گردیده است.

با توجه به شواهد و بررسی‌های میدانی نویسنده‌گان و بررسی نظرات خبرگان، به نظر می‌رسد علاوه بر ساختار بوروکراتیک، مشکلات ساختاری و ماهیت دولتی بودن، یکی از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت سازمان‌های دولتی به سبک مدیریتی این سازمان‌ها مربوط می‌گردد. ازین‌رو، با توجه به این واقعیت که مدیران تصادفی می‌توانند سبک‌های مدیریتی نامتاسبی را به سازمان‌های دولتی تحمیل نمایند؛ هدف از مطالعه حاضر این است که از طریق پاسخ به پرسش‌هایی مانند عوامل علی‌پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها چیست؟ چه عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گری می‌توانند پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهند؟ ویژگی‌های شخصیتی و مصادیق رفتاری مدیران تصادفی کدام است؟ راهبردهای پیشگیری از مدیران تصادفی چه مواردی را شامل می‌گردند؟ و پیامدهای مدیران تصادفی در سازمان‌ها کدام است؟ گوشاهی از این شکاف علمی را جبران نماید.

پیشینه نظری پژوهش

نقش و جایگاه مدیران در سازمان‌ها

علی‌رغم تمامی تفاوت‌ها در موجودیت سازمان‌ها، ویژگی مشترک تمامی آن‌ها کارکرد، وظایف و فعالیت‌های مدیریتی است. به عبارت دیگر، در تمامی سازمان‌ها مدیران به عنوان قوه مجریه^۷ حضوری فعال دارند (دراکر، ۱۹۸۶: ۹). مدیران، سنگ

مقدمه

مدیران از مهم‌ترین ارکان جوامع سازمانی امروز بوده و هیچ سازمان، نهاد و جامعه‌ای بدون برخورداری از مدیران اثربخش و مناسب، امکان بقا نخواهد داشت؛ چراکه مدیران به عنوان نیروی محركه جمعیت‌های انسانی، ساختارها و شرایطی ایجاد می‌کنند که سایرین را به عملکرد بهتر رهنمون می‌شود (دفت، ۲۰۲۲: ۶). مدیران شایسته از مجرای اتخاذ و اجرای تصمیم‌های مناسب، نگرش‌های مثبتی نسبت به سازمان ایجاد کرده (راملا، ۵۴: ۲۰۰۴)، تعهد کارکنان نسبت به سازمان را افزایش داده (های، گاجار و اوکماس، ۹۶: ۲۰۱۹)^۸ و از طریق بهبود اثربخشی، زمینه افزایش ارزش سازمان برای ذینفعان را فراهم می‌آورند (لیو و لی، ۲۰۲۱: ۱۶۸).

از طرفی نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که بی‌دقیقی در انتخاب و انتصاب مدیران بی‌کفایت می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری برای سازمان‌ها به دنبال داشته باشد. مدیران ناشایست؛ از دانش لازم در ارتباط با وظایف و نقش خود برخوردار نبوده (های، گاجار و اوکماس، ۱۰۵: ۲۰۱۹) و انتصاب آن‌ها، ترک خدمت کارکنان را افزایش داده (لیپمان، ۱۵: ۲۰۱۴)، نسبت به کارکنان و سازمان بی‌تفاوت بوده و جوی نامناسب در سازمان ایجاد می‌کنند (مهتا و ماہشویاری، ۳: ۲۰۱۳) در نهایت اشتباها مدیریتی^۹ آنان، صدماتی بسیار بر سازمان وارد کرده و زمینه افول آن را ایجاد می‌کنند (دفت، ۲۰۲۲: ۶). ازین‌رو، شناسایی انواع سبک‌ها، رفتارها و الگوهای مخرب مدیریتی یکی از موضوعاتی است که در مرکز توجه پژوهشگران قرار گرفته است (های، گاجار و اوکماس، ۹۹: ۲۰۱۹). یکی از انواع مدیران مخرب، مدیران تصادفی هستند. عبارت مدیران تصادفی، توصیف کننده آن دسته از مدیرانی است که بدون برخورداری از شایستگی‌های مدیریتی و بدون طی کردن مسیر حرفة‌ای به صورتی یکباره و خارج از مدار شایستگی به پست‌های ضروری مدیریتی رسیده‌اند. این افراد از دانش، مهارت و توانایی‌های ضروری مدیریتی برخوردار نبوده و در دنیای متحول امروز که مدیران را ملزم به دستیابی به نتایج بیشتر از مجرای منابع کمتر، همکاری با گروه‌های متنوعی از کارکنان، پیشگام بودن در تغییرات، الهام‌بخشی از طریق ترسیم چشم‌اندازهای مطلوب و ایجاد ارزش‌های فرهنگی به‌منظور

1. Daft

2. Hight, Gajjar & Okumus

3. Liu & Lei

4. Mehta & Maheshwari

5. Management Missteps

درست (پشت‌سرگذاشتن مناصب متولی و ارتقای تدریجی به مقام‌های بالاتر متناسب با سطح شایستگی و توانایی فرد)، به پست‌های مدیریتی منصوب می‌گردد. این مدیران نه به‌واسطه توانایی و استحقاق خود بلکه به طرق دیگری به مناصب مدیریتی دست‌یافته‌اند. بعضی از عوامل زمینه‌ساز بروز چنین پدیده‌ای مربوط به خود این افراد است نظیر برخورداری آنان از رانت در حوزه‌های گوناگون؛ و برخی دیگر از عوامل مربوط به محیط پیرامونی آن‌ها نظیر فضای حاکم بر سازمان موردنظر می‌باشد؛ مانند حاکمیت فرهنگ الیگارشی در یک سازمان. را درمد (۴۳: ۲۰۲۰) بر این باور است که الیگارشی ممکن است برای بسیاری از کسانی که از بیرون به آن می‌نگرند؛ ترقی خواه، کارآمد، چابک و مبتنی بر فضیلت و اجماع به نظر برسد. به‌طوری که حقیقت امر، این‌گونه نیست. فرهنگ الیگارشی خواهان انسجام افراط گونه درزمینه مدیریت یک جمعیت نظیر سازمان و یا کشور است؛ به‌گونه‌ای که قدرت همواره در اختیار عده‌ای اندک از صاحب‌منصبان قرار دارد و سمت‌های مدیریتی گوناگون به‌تاوب در میان همان عده که شمار اندکی از جمعیت سازمان را شامل می‌شوند، در حال جابجایی است. به اعتقاد را درمد (۴۴: ۲۰۲۰) نخبگان الیگارشی برای حفظ قدرت نیازمند درجه بالایی از یکپارچگی هستند که این امر باعث تحملی آمرانه عقاید این عده به سایر اعضای جمعیت می‌شود. نظام الیگارشی، بسیار باثبات است. آن‌ها گروهی به‌خوبی سازمان‌یافته و البته بسته‌اند به‌گونه‌ای که ورود اعضای جدید در این نوع نظام‌ها به‌شدت تحت کنترل است.

مدیران تصادفی از توانایی برنامه‌ریزی، هدایت و اجراء برخوردار نبوده و انتصاب آنان می‌تواند پیامدهای منفی بسیاری به دنبال داشته و خدمات جبران‌نایذری بر پیکره نظام اداری کشور وارد سازد. متأسفانه در اکثر موقعیت‌ها به سهولت امکان تمیز مدیران تصادفی از مدیران شایسته وجود ندارد. درواقع آنان ممکن است از حیث بسیاری از ویژگی‌ها، کاملاً شبیه به مدیران لایق باشند. گاه این افراد تا پایان کارراهه شغلی خود بر مستند مدیریت باقی خواهند ماند و حضور آن‌ها جز تبعات منفی و فاجعه‌بار برای سازمان و حتی جامعه ماحصل دیگری به همراه نخواهد داشت. لذا تلاش سازمان‌یافته در جهت شناخت عمیق‌تر این پدیده و عوامل مرتبط با آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چراکه در صورت عدم وجود شناخت کافی از این پدیده آسیب‌رسان، تشخیص مصادیق آن در سازمان‌ها دشوار و جلوگیری از عوایق نامطلوب آن، ناممکن خواهد بود. با این حال، موضوع مدیران تصادفی تاکنون در هیچ مطالعه‌ای مورد بررسی و واکاوی قرار نگرفته است.

بنای بروکراسی مدرن هستند و ضمن نظارت بر عملیات روزانه سازمان‌ها و اجرای سیاست‌ها (نظر Fenizia¹، ۲۰۲۰: ۱۰۶۴)، منابع و امکانات سازمانی را بسیج کرده و مواجهه با چالش‌ها را تسهیل ساخته، سیستم‌ها، فرایندها، شرایط و محیطی ایجاد می‌کنند که دوام و پایداری سازمان‌ها را تسهیل می‌کند (دفت و مارسیک، ۲۰۰۹: ۱۱) و درواقع متولیان اصلی تبدیل ورودی‌های سازمان به خروجی و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان مختلف می‌باشند (دفت، ۲۰۲۱: ۷).

مدیران نالایق

همان‌گونه که مدیران شایسته، سازمان را به سوی ترقی و رشد، سوق می‌دهند، مدیران نالایق، موجبات استهلاک و نابودی سازمان را فراهم می‌آورند. اساساً مفهوم "مدیر نالایق"، تعاریف و کلیشه‌های نظری متعددی را بر خود می‌پذیرد و به لحاظ تبعات و نتایج نیز، موارد متعددی را می‌توان درباره آن برشمرد. خزانی و همکاران (۲۰۲۱) بر این عقیده‌اند که یکی از خلاهای موجود در نظام‌های سیاسی دنیا عدم توجه به شایستگی مدیران است. به‌گونه‌ای که بیشترین مشکلاتی که متوجه نظام‌های حکومتی در سطح جهان می‌شود؛ به انتخاب نادرست وزرا و فرماندهان و کارگزاران آنان برمی‌گردد. دامنه تأثیرات مخرب وجود چنین مدیرانی در سازمان‌ها بسیار وسیع است. با این حال یکی از محزنترین تأثیرات وجود مدیران بی‌کفایت در سازمان‌ها، بر کارکنان سازمان اعمال می‌شود. طبق گفته قلی‌بور (۲۰۲۱) زمانی که کارکنان احساس کنند که توسط مدیران نالایقی اداره می‌شوند، به تدریج تمايل و توان لازم برای کارکردن را از دست می‌دهند. مدیرانی که در یک حوزه خاص به صورت "کارشناسانه" فعالیت نکرده‌اند و در حوزه دیگری به جز زمینه تخصصی خود، پذیرای مقام مدیریت می‌شوند؛ در نگاه زیردستان برای ارزیابی عملکرد آن‌ها افراد توانمندی نیستند؛ که البته این طرز فکر در اغلب موارد صحیح بوده و موجب یاس و نامیدی در سازمان می‌شود.

مدیران تصادفی

امروزه پدیده مدیران تصادفی به یکی از چالش‌های نظام اداری در سازمان‌های ایران تبدیل شده است. اصطلاح مدیران تصادفی به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌گردد که بدون برخورداری از شایستگی‌های لازم (دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی) و بدون طی نمودن مسیر حرفه‌ای به نحو

پیشینه پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، توسعه‌ای، به لحاظ ماهیت اکتشافی است. به علاوه، با توجه ماهیت پژوهش که متنکی به نظرات و تجربیات مشارکت‌کنندگان است و ماهیت داده‌های لازم، پژوهش حاضر به لحاظ روش، کیفی است. در این پژوهش در راستای طراحی الگوی مدیران تصادفی، از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از نوع رهیافت نظاممند استراوس و کوربین^۴ (۲۰۱۱) استفاده شده است که به شیوه استقرابی و با به کارگیری فرایندی نظاممند در صدد طراحی الگو در مورد موضوع مورد بررسی می‌باشد. رویکرد داده‌بنیاد زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در ارتباط با یک موضوع مشخص نظریه روشی وجود نداشته باشد و چگونگی شکل‌گیری پدیده (۲۰۱۱: ۱۳۸۹) با توجه به اینکه مدیران تصادفی موضوعی است که تاکنون مورد مطالعه علمی قرار نگرفته است، رویکرد داده‌بنیاد می‌تواند در راستای درک موضوع، مناسب باشد. چراکه پژوهشگر بر اساس این رویکرد می‌تواند با تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان، نسبت به تولید علم و نظریه در ارتباط با موضوع خود اقدام نماید (ایمان، ۱۶: ۶۹).

جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از مدیران سازمان‌های دولتی شهر اصفهان (به‌منظور طراحی مدل پژوهش) و نیز خبرگان دانشگاهی (به‌منظور ارزیابی روایی یافه‌ها) است که با توجه به معيارهای اندازه و ساختار بوروکراتیک؛ سازمان شهرداری، برق منطقه‌ای و شرکت گاز برگزیده شده است. ویژگی مشترک این سازمان‌ها بزرگی اندازه و داشتن سطوح مدیریت بسیار است که می‌تواند فرصت‌های بیشتری برای پیدایش پدیده مدیران تصادفی ایجاد نماید. در این بین، ۱۴ نفر از مدیران این سازمان‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند غیر تصادفی به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده‌اند. به‌منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان نیز برخورداری از حداقل مدرک کارشناسی و سابقه آشنایی با موضوع، مورد توجه قرار گرفته است. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که در جدول مذکور قابل مشاهده است، ۲۱/۴۲ درصد از این افراد دارای تحصیلات کارشناسی، ۵۰ درصد کارشناسی ارشد و ۲۸/۵۷ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. از نظر سابقه کاری نیز ۲۸/۵۷ درصد زیر ۵۵ سال، ۱۴/۵۷ درصد بین یازده تا بیست سال و ۱۴/۲۸ درصد نیز بیشتر از بیست سال سابقه داشته‌اند.

هرچند مفهوم مدیران تصادفی تاکنون مورد مطالعه و تحلیل قرار نگرفته است؛ با این حال در این بخش برخی از مطالعات نزدیک به موضوع مورد بررسی قرار گرفته است. خزائی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با هدف تأمل در صلاحیت علمی و تخصص کارگزاران حکومت اسلامی، شایستگی علمی و تخصص در مدیران دولتی را مورد واکاوی قرار داده و مطرح نمودند که بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات و تدوین آیین‌نامه‌های جامع مدیریت برای سازمان‌ها و نهادهای حاکمیتی، امری ضروری است. پژوهش انجام شده توسط قنبری و معجونی (۲۰۲۱) به‌منظور بررسی «نقش رهبری مخرب در فرسودگی شغلی با میانجی‌گری عدالت سازمانی و اهمال کاری» نیز حاکی است رهبری مخرب دارای رابطه مستقیم و معناداری با فرسودگی شغلی و اهمال کاری و رابطه منفی با عدالت سازمانی می‌باشد.

در مطالعات خارج از ایران نیز، پژوهش هافمن و تادلیس^۱ (۲۰۲۱) تحت عنوان «مهارت‌های مدیریت»، فرسودگی کارکنان و پادشاهی مدیر: یک تحلیل تجربی، حاکی از آن است هرچه مهارت‌های مدیریت در مدیران یک سازمان بیشتر باشد، نرخ جابجایی و نیز ترک خدمت کارکنان کمتر خواهد بود. از سوی دیگر مدیرانی که دارای مهارت مدیریت دیگران هستند، خود، رتبه‌های عملکرد ذهنی بالاتر، نرخ ترفع بالاتر و افزایش حقوق بیشتر دریافت خواهد کرد. هایت و همکاران^۲ (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی تحت عنوان «مدیران جهنمی در صنعت هتلداری: کارکنان هتلداری چگونه مدیران بد را معرفی می‌کنند؟»، شش ویژگی عمده مدیران بد را شناسایی کردند که عبارت‌اند از: غیرحرفه‌ای بودن، سبک مدیریت مستبد، مهارت‌های ضعیف رهبری، غیراخلاقی بودن، مهارت‌های عملیاتی و فنی ضعیف و ضعف مهارت‌های تصمیم‌گیری و تقویض اختیار. گانگولی و چادهاری^۳ (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی تحت عنوان «مدیران بد: چرا کارکنان شغلشان را رها می‌کنند؟»، توضیح دادند که در بیشتر مواقع، کارکنان علی‌رغم میل باطنی خود به ترک خدمت، به دلیل نگرش، رفتار یا شخصیت منفی مدیری که مستقیماً به او گزارش می‌دهند، محیط کار و شغل‌شان را ترک می‌کنند.

1. Hoffman & Tadelis

2. Hight et al

3. Ganguli & Chaudhuri

۹۰ دقیقه به طول انجامیده است. سؤالات مورد استفاده در فرایند مصاحبه‌ها با توجه به اصول روش داده‌بینیاد در ۶ بعد اصلی مطرح گردیده و بهمنظور حفظ تمامی داده‌ها، پس از حصول اطمینان توسط مصاحبه‌شوندگان مبنی بر محترمانه بودن مباحث و جلب رضایت آنان، نسبت به ضبط مصاحبه‌ها اقدام شده است.

بهمنظور ارزیابی روایی پژوهش نیز ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی به روش هدفمند انتخاب شده است. همان‌گونه که در جدول ۱ ارائه شده است، ۴۶/۶۶ درصد از این مشارکت-کنندگان از درجه استادیاری، ۴۰ درصد از درجه دانشیاری و ۱۳/۳۳ درصد از درجه استادی بروخوردار بوده‌اند.

جهت گردآوری داده‌های موردنیاز از مصاحبه نیمه ساختاریافته به صورت انفرادی استفاده و هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۱۳۰ دقیقه به طول انجامیده است.

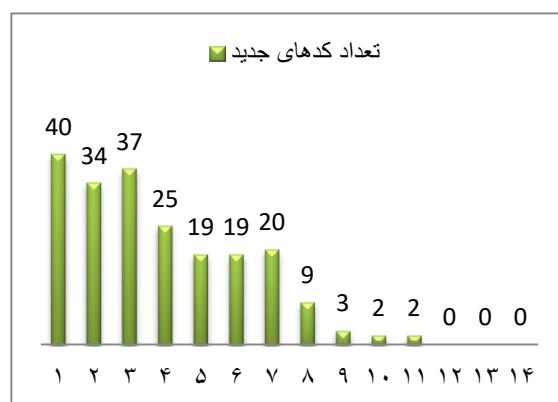
جدول ۱. مشخصات خبرگان

Table 2. Experts' Profile

خبرگان دانشگاهی						خبرگان سازمانی					
استاد	دانشیار	استادیار	دانشگاهی	طبقه	درجه	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	طبقه	سطح	تحصیلات
۲	۶	۷	۴۰	فراآنی	۴۶/۶۶	۴	۷	۳	فراآنی	۱۰	ساپقه
۱۳/۳۳	۴۰	۴۶/۶۶	۴۰	درصد فراوانی	درصد فراوانی	۲۸/۵۷	۵۰	۲۱/۴۲	درصد فراوانی	۲۰	تحصیلات
مرد	زن	طبقه				بالاتر از ۲۰ سال	۱۱ تا ۲۰ سال	کمتر از ۱۰ سال	طبقه	ساپقه	خدمت
۱۱	۴	فراآنی		جنسیت		۲	۸	۴	فراآنی	۴	خدمت
۷۳/۳۳	۲۶/۶۶	درصد فراوانی				۱۴/۲۸	۵۷/۱۴	۲۸/۵۷	درصد فراوانی	۲۸/۵۷	خدمت
				مرد				مرد	طبقه	جنسيت	
				زن				زن	طبقه	جنسيت	
					۹			۵	فراآنی	۳۵/۷۱	
						۶۴/۲۸		۳۵/۷۱	درصد فراوانی	۳۵/۷۱	

قرار ندهد. همان‌گونه که در شکل ۱ قابل مشاهده است، در این فرایند، پس از انجام ۱۱ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شده است. با وجود این بهمنظور اطمینان بیشتر، فرایند انجام مصاحبه ادامه یافته‌اند که پس از آن حاوی داده‌های تکراری باشند و انجام مصاحبه‌های جدید، داده‌های تازه‌ای را در اختیار پژوهشگر

بهمنظور تعیین حجم نمونه نیز، قاعده اشباع نظری داده‌ها مورد توجه قرار گرفته است؛ به این صورت که مصاحبه‌ها تا زمانی ادامه یافته‌اند که پس از آن حاوی داده‌های تکراری باشند و انجام مصاحبه‌های جدید، داده‌های تازه‌ای را در اختیار پژوهشگر



شکل ۱. نمودار اشباع نظری داده‌ها

Figure 1. Theoretical Saturated Diagram

و شاخص روایی محتوا^۳ جهت بررسی مرتبط یا نامرتبط بودن مقوله‌ها با پدیده مورد بررسی، استفاده شده است. برای تعیین

بهمنظور ارزیابی روایی پژوهش، روایی محتوا^۱ در قالب نسبت روایی محتوا^۲ برای سنجش ضرورت یا عدم ضرورت مقوله‌ها

3. Content Validity Index (CVI)

1. Content Validity
2. Content Validity Ratio (CVR)

مشارکت‌کنندگان (حجم نمونه) تقسیم گردد. در صورتی که مقدار شاخص روایی محتوا از ۷۸/۰ بیشتر باشد، روایی محتوای آن مقوله تأیید می‌گردد (شی، همکاران، ۲۰۱۲: ۱۵۲). با توجه به این توضیحات، همان‌گونه که در جدول ۲ قابل مشاهده است، روایی محتوای تمامی مقوله‌های شناسایی شده بالاتر از ۷۸/۰ بوده و بنابراین، تمامی مقوله‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند. به منظور ارزیابی اعتبار (پایابی) پژوهش نیز، روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. در این ارتباط، از یک دانش‌آموخته دکتری مدیریت درخواست گردید که به عنوان همکار در فرایند کدگذاری باز به همکاری با پژوهشگران پیروزد. پس از پایان کدگذاری‌ها، ضمن محاسبه تعداد کل تعداد کدهای ایجاد شده (۳۸۸) و نیز تعداد کدهای مورد توافق (۱۳۶) کد، با توجه به رابطه ۲ نسبت به محاسبه توافق درون موضوعی (۷۰ درصد) اقدام گردید. با توجه به اینکه درصد توافق درون موضوعی بالاتر از ۶۰ درصد به عنوان پایابی قابل قبول در این روش شناخته می‌شود (اوکانر و جاف، ۲۰۲۰: ۸)، نتایج بیانگر قابلیت اعتبار (پایابی) یافته‌ها می‌باشد.

(۲) رابطه

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد تقدّمات} \times 2}{\text{کل کدها}} \times \%100$$

نسبت روایی محتوا، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و از مشارکت‌کنندگان (۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی) درخواست گردید که هر کدام را براساس سه طیف «ضروری»، «مفید ولی غیرضروری» و «غیرضروری» امتیازدهی کنند. سپس نتایج مطابق رابطه ۱ تحلیل شده است.

$$\text{CVR} = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این فرمول n_E تعداد افرادی است که به گزینه «ضروری» پاسخ داده‌اند و N تعداد کل مشارکت‌کنندگان است. با توجه به این موضوع که حداقل مقدار نسبت روایی محتوا برای نمونه ۱۵ نفری طبق جدول تصمیم‌گیری (جدول لاوشه) ۰/۴۹ است؛ همان‌گونه که در جدول ۲ قابل مشاهده می‌باشد، در این مرحله، روایی محتوا برای سه مقوله مرتبط با پیامدها و دو مقوله مرتبط با پدیده محوری کمتر از حد مجاز بوده و این موارد از کدهایی نهایی حذف شده‌اند.

برای تعیین شاخص روایی محتوا نیز، مقوله‌های شناسایی شده در قالب پرسشنامه‌ای تنظیم و از مشارکت‌کنندگان خواسته شده است هر کدام از آن‌ها را بر اساس طیفی چهارگزینه‌ای مشتمل از «کاملاً مرتبط»، «مرتبط»، «نسبياً مرتبط» و «غیرمرتبط» مورد ارزیابی قرار دهنده. برای محاسبه این شاخص می‌بایست مجموع امتیازات کسب شده توسط هر مقوله در دو گزینه اول یعنی «کاملاً مرتبط» و «مرتبط» بر تعداد کل

جدول ۲. بررسی روایی محتوایی پژوهش

Table 2. Evaluation of the Research's Content Validity

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	نیتیجه CVI	نیتیجه CVR	مقدار
	عدم وجود شاخص‌های شفاف و مشخص عملکردی در ارتقا و انتساب	تأیید	تأیید	۰/۸
	سیاست‌زدگی سازمان	تأیید	تأیید	۰/۸
	جایگزینی روابط به جای ضوابط	تأیید	تأیید	۰/۸
	حاکمیت تفکر الیگارشی در سازمان	تأیید	تأیید	۱
	ضعف با فقدان نظام جانشین‌پروری در سازمان	تأیید	تأیید	۰/۸۶
	ضعف سیستم ارزیابی عملکرد	تأیید	تأیید	۰/۹۳
عوامل علی	عدم تمایل نخبگان سازمان به پذیرش مسئولیت‌های اجرایی	تأیید	تأیید	۰/۸۶
	عدم وجود نظام شایسته‌سالاری در سازمان	تأیید	تأیید	۰/۹۳
	استغنای ناکافی شخصیتی و تمایل به دیده شدن و پذیرفته شدن توسط دیگران	تأیید	تأیید	۰/۸۶
پدیده محوری	اعتماد به نفس کاذب و توهمندی شایستگی	تأیید	تأیید	۰/۹۳
	شخصیت آینه‌ای (تمجید و انتقاد متقابل در تعامل با دیگران)	تأیید	تأیید	۰/۹۳
	تمایل به توجیه رفتارهای خود و منصوبین	تأیید	تأیید	۱
	عدم اعتماد به کارکنان و بی‌توجهی به نقطه نظرات آنان	تأیید	تأیید	۱

ادامه جدول ۲. بررسی روابی محتوای پژوهش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مقدار CVR	نتیجه	مقدار CVI	نتیجه
	جاسوسی از کارکنان	.۰/۴	حذف	-	-
	عدم پذیرش اشتباہات و اصرار بر تعهد	.۰/۶	تأثید	.۰/۸	تأثید
	ابتلا به جهل مرکب (نمی‌دانند که نمی‌دانند)	.۰/۸۶	تأثید	.۰/۹۳	تأثید
	استفاده ابزاری از جایگاه	۱	تأثید	۱	تأثید
	لابی‌گری و تبانی در درون و بیرون سازمان	.۰/۷۳	تأثید	.۰/۸	تأثید
	روی آوردن به نمایش به جای اقدام	۱	تأثید	.۰/۹۳	تأثید
	حذف افراد توانمند و جایگزینی توسط سایرین	.۰/۸۶	تأثید	۱	تأثید
	احساس ترس و تهدید از زبردستان	.۰/۲۶	حذف	-	-
	انتصاب بر مبنای روابط و ویژگی‌های غیرعملکردی	.۰/۷۳	تأثید	۱	تأثید
	بزرگنمایی عملکرد	۱	تأثید	.۰/۹۳	تأثید
	قدرت‌طلبی مدیران	.۰/۶	تأثید	.۰/۸	تأثید
	منفعت‌طلبی شخصی	.۰/۸۶	تأثید	۱	تأثید
	نادیده گرفتن تبعات منفی ناشی از پذیرش مسئولیت	.۰/۶	تأثید	.۰/۸	تأثید
	توانایی شبکه‌سازی و تشکیل ائتلاف	.۰/۶	تأثید	.۰/۸۶	تأثید
	برخورداری از حمایت گروه‌های سازمانی (برای مثال گروه‌های قومیتی و غیررسمی)	.۰/۷۳	تأثید	.۰/۹۳	تأثید
	داشتن روحیه مأکیاولیستی در تعامل با اعضای سازمان	۱	تأثید	.۰/۹۳	تأثید
عوامل زمینه‌ای	فرهنگ‌سازمانی (پذیرش مدیران بیرونی در سازمان‌های اداری، فرهنگ دادوستد)	.۰/۷۳	تأثید	۱	تأثید
	ضعف ساختارهای نظامی درون سازمان	۱	تأثید	۱	تأثید
	ماهیت سازمان (دولتی یا خصوصی بودن)	.۰/۸۶	تأثید	۱	تأثید
	تغییرات ناگهانی در پست‌های مدیریتی	.۰/۷۳	تأثید	.۰/۸	تأثید
	نگاه کوتاه‌مدت مدیران ارشد سازمان	.۰/۶	تأثید	.۰/۸۶	تأثید
	وجود موانع ارتقا و پیشرفت نظری سقف شیشه‌ای	.۰/۶	تأثید	.۰/۸۶	تأثید
	جناح‌گرایی افراطی در نظام سیاسی کشور	.۰/۸۶	تأثید	۱	تأثید
	پاسخگو نبودن مدیران دولتی نسبت به عزل و نصبها	.۰/۷۳	تأثید	۱	تأثید
	فضار گروه‌های نهادی و سیاسی در عزل و نصبها	.۰/۸۶	تأثید	.۰/۸۶	تأثید
	عدم مطالبه‌گری گروه‌های اجتماعی	.۰/۶	تأثید	.۰/۸۶	تأثید
	ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه (قوم‌گرایی، فاصله قدرت و ...)	.۰/۷۳	تأثید	۱	تأثید
	حاکمیت رویکرد کوتاه‌مدت بر نظام اداری کشور	.۰/۶	تأثید	.۰/۹۳	تأثید
عوامل مداخله‌گر	ترسیم مسیر شغلی و حرفة‌ای مشخص برای کارکنان در تمامی سطوح	.۰/.۶	تأثید	.۰/۹۳	تأثید
	آموختش مدیران و توسعه مهارت‌های مدیریتی	.۰/۶	تأثید	.۰/۸	تأثید
	توانمندسازی کارکنان	.۰/۷۳	تأثید	.۰/۸	تأثید
	هم‌رواستاسازی اهداف گروه‌های غیررسمی با اهداف سازمانی	.۰/۷۳	تأثید	.۰/۹۳	تأثید
	شناسایی و مدیریت ائتلافهای قدرت در سازمان	.۰/۷۳	تأثید	۱	تأثید
	تقویت روحیه مطالبه‌گری در سازمان	.۰/۶	تأثید	.۰/۸۶	تأثید
	ملزم ساختن مدیران ارشد به پاسخگویی در قبال عزل و نصبها	۱	تأثید	.۰/۸۶	تأثید
	استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان	.۰/۷۳	تأثید	.۰/۹۳	تأثید
	الزام آموخت قبل از ارتقا و الزام گرینش قبل از استخدام	.۰/۶	تأثید	.۰/۸	تأثید
راهبردها					

ادامه جدول ۲. بررسی روابی محتوای پژوهش

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مقدار CVR	نتیجه CVI	مقدار
شفافسازی قوانین عزل و نصب در سازمان	تأیید	۰/۸۶	۱	تأیید
تقویت ساختارهای نظارتی درون‌سازمانی	تأیید	۱	۱	تأیید
استفاده از مراکز ارزیابی به منظور ارزیابی شایستگی‌های گرینه‌های مدیریتی	تأیید	۱	۱	تأیید
کاهش تصدی‌گری دولت در نظام اداری (خصوصی‌سازی)	تأیید	۰/۸۶	۰/۸۶	تأیید
انتصاف افراد به پست‌های مدیریتی از بدنۀ اصلی سازمان	تأیید	۰/۶	۰/۸۶	تأیید
از بین رفتن اشتیاق شغلی و سازمانی کارکنان	تأیید	۱	۰/۹۳	تأیید
کاهش انگیزه کارکنان	حذف	۰/۴	-	-
افزایش بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سازمان و جامعه	تأیید	۰/۸۶	۱	تأیید
ایجاد بدینی کارکنان نسبت به سازمان	تأیید	۰/۷۳	۰/۹۳	تأیید
افزایش تمایل نیروهای مستعد به ترک خدمت	تأیید	۰/۷۳	۰/۹۳	تأیید
از بین رفتن امنیت روانی کارکنان	تأیید	۰/۶	۰/۸۶	تأیید
کاهش تعهد سازمانی	حذف	۰/۴	-	-
افزایش طفره‌روی اجتماعی کارکنان	تأیید	۰/۶	۰/۸	تأیید
ایجاد تمایل به کارشکنی در کارکنان	تأیید	۰/۷۳	۰/۸	تأیید
افزایش تعارضات درون‌گروهی و بین‌گروهی	تأیید	۰/۶	۰/۹۳	تأیید
شكل‌گیری ائتلافات قدرت در سازمان	تأیید	۰/۸۶	۰/۹۳	تأیید
کاهش روحیه کار تیمی و گروهی	تأیید	۰/۷۳	۰/۹۳	تأیید
کاهش عملکرد فردی	حذف	۰/۲۶	-	-
افزایش کندزنی گروهی	تأیید	۰/۶	۰/۸	تأیید
تخربی روابط غیررسمی سازنده	تأیید	۰/۷۳	۱	تأیید
کاهش بهره‌وری سازمان	تأیید	۱	۱	تأیید
تضعیف هویت‌سازمانی	تأیید	۰/۸۶	۰/۸۶	تأیید
افزایش چاپلوسی در سازمان	تأیید	۰/۶	۰/۸	تأیید
از بین رفتن اعتماد و سرمایه‌های اجتماعی سازمان	تأیید	۰/۷۳	۰/۸۶	تأیید
خدشه‌دار شدن برنده کارفرمایی سازمان	تأیید	۰/۷۳	۰/۸۶	تأیید
افزایش نارضایتی مشتریان و ارباب‌رجوع	تأیید	۱	۱	تأیید
عدم تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان	تأیید	۰/۸۶	۱	تأیید
فرسودگی سازمانی	تأیید	۰/۷۳	۰/۸	تأیید
افزایش فساد اداری در سازمان	تأیید	۱	۱	تأیید
افزایش تمایل نخیگان به مهاجرت از کشور	تأیید	۰/۶	۰/۹۳	تأیید
افزایش بی‌اعتمادی عمومی در جامعه	تأیید	۰/۷۳	۱	تأیید
افزایش سیاست‌زدگی در جامعه	تأیید	۰/۷۳	۰/۸۶	تأیید

پیامدها

است. در این مرحله، طی فرایند کدگذاری باز، ۲۰۸ کد اولیه توسط پژوهشگران شناسایی شده که نمونه‌ای از آن در جدول ۳ ارائه شده است.

یافته‌های پژوهش

در فرایند انجام مصاحبه‌ها پس از پایان هر مصاحبه، مباحثت به دقت مورد بررسی قرار گرفته و نسبت به تحلیل و کدگذاری عبارت‌های مستخرج از هر مصاحبه اقدام شده

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری باز انجام شده در فرایند پژوهش

Table 3. A Few Instances of Open Coding

ردیف	عبارة استخراج شده	کد اولیه
۱	مدیران تصادفی به تمجید و انتقاد متقابل در تعامل با دیگران تمایل دارند	شخصیت آینه‌ای مدیران تصادفی
۲	در سازمان‌ها پارتی بازی به کرات اتفاق می‌افتد و افراد دوست دارند که نیروهای مورد علاقه خود را به کار بگمارند	جایگزینی روابط به جای ضوابط
۲۰۶	مدیران سطوح بالای جامعه نسبت به دلیل روی کار آوردن بعضی از نیروها به کسی پاسخگو نیستند	پاسخگو نبودن مدیران دولتی نسبت به عزل و نصبها
۲۰۷	در جهت کنترل بروز این پدیده می‌توان سیستم‌هایی تعریف نمود که در آن معیارهای لازم برای سمت و جایگاه هر کدام از افراد در طول مسیر خدمت مشخص باشد	ترسیم مسیر شغلی و حرفة‌ای مشخص برای کارکنان در تمامی سطوح

عوامل علی

همان‌گونه که در جدول ۴ قابل مشاهده است، عوامل علی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها، ۹ مقوله فرعی را شامل می‌گردد.

در مرحله بعد تمامی کدهای اولیه شناسایی شده بررسی و ضمن حذف کدهای تکراری و ادغام کدهای مشابه، در پایان این مرحله ۸۲ کد نهایی شناسایی و در نهایت، در قالب ابعاد شش‌گانه نظریه‌پردازی داده‌بندی یعنی عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به شرح زیر دسته‌بندی گردید.

جدول ۴. عوامل علی پیدایش مدیران تصادفی

Table 4. Causal Factors in the Emergence of Bad Managers

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
عوامل علی	عدم وجود شاخص‌های شفاف و مشخص عملکردی در ارتقاء و انتصاب
سیاست‌زدگی سازمان	جایگزینی روابط به جای ضوابط
حکمیت تفکر الیگارشی در سازمان	ضعف یا فقدان نظام جانشین پروری در سازمان
ضعف سیستم ارزیابی عملکرد	عدم تمایل نخبگان سازمان به پذیرش مسئولیت‌های اجرایی
عدم وجود نظام شایسته‌سالاری در سازمان	دو مقوله فرعی یعنی صفات شخصیتی (متشکل از ۷ کد) و مصدق‌های رفتاری (متشکل از ۶ کد) را شامل می‌شود.

پدیده محوری

کدهای نهایی مرتبط با پدیده محوری مدیران تصادفی در جدول ۵ ارائه شده است. مطابق با این جدول، پدیده محوری،

جدول ۵. مقوله‌های مرتبط با پدیده محوری

Table 5. Categories Related to the Central Phenomenon

کدها	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
استغنای ناکافی شخصیتی و تمایل به دیده شدن و پذیرفته شدن توسط دیگران		
اعتماد به نفس کاذب و توهمندی استگی		
شخصیت آینه‌ای (تمجید و انتقاد متقابل در تعامل با دیگران)	صفات شخصیتی	
تمایل به توجیه رفتارهای خود و منصوبین		
عدم اعتماد به کارکنان و بی‌توجهی به نقطه نظرات آنان		
عدم پذیرش اشتباها و اصرار بر تعهد		
ابتلا به جهل مرکب (نمی‌دانند که نمی‌دانند)		پدیده محوری
استفاده از ابزاری از جایگاه		
لایبی‌گری و تبانی در درون و بیرون سازمان		
روی آوردن به نمایش به جای اقدام		
حذف افراد توانمند و جایگزینی توسط سایرین	مصدقه‌های رفتاری	
انتصاب بر مبنای روابط و ویژگی‌های غیرعملکردی		
بزرگنمایی عملکرد		

سازمان در دو گروه عوامل فردی (دربردارنده ۶ کد) و عوامل

سازمانی (دربردارنده ۶ کد) دسته‌بندی شده‌اند.

عوامل زمینه‌ای

براساس جدول ۶، عوامل زمینه‌ای پیدایش مدیران تصادفی در

جدول ۶. عوامل زمینه‌ای پیدایش مدیران تصادفی

Table 6. Contextual Factors in the Emergence of Bad Managers

کدها	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
قدرت‌طلبی مدیران		
منفعت‌طلبی شخصی		
نادیده گرفتن تبعات منفی ناشی از پذیرش مسئولیت		
توانایی شبکه‌سازی و تشکیل ائتلاف		فردی
برخورداری از حمایت گروههای سازمانی (برای مثال گروههای قومیتی و غیررسمی)		
داشتن روحیه ماقابولیستی در تعامل با اعضای سازمان		
فرهنگ‌سازمانی		
(پذیرش مدیران بیرونی در سازمان‌های اداری، فرهنگ دادوست)		
ضعف ساختارهای نظارتی درون سازمان		
ماهیت سازمان (دولتی یا خصوصی بودن)		
تغییرات ناگهانی در پست‌های مدیریتی		
نگاه کوتاه‌مدت مدیران ارشد سازمان		
وجود موانع ارتقاء و پیشرفت نظیر سقف شیشه‌ای		

۶ مقوله فرعی را شامل می‌شود

عوامل مداخله‌گر

مطابق جدول ۷، عوامل مداخله‌گر در پیدایش مدیران تصادفی

جدول ۷. عوامل مداخله‌گر پیدایش مدیران تصادفی**Table 7. Intervening Factors in the Emergence of Bad Managers**

مقوله اصلی	مقوله فرعی
عوامل مداخله‌گر	جناح‌گرایی افراطی در نظام سیاسی کشور
	پاسخگو نبودن مدیران دولتی نسبت به عزل و نصبها
	فسار گروههای نهادی و سیاسی در عزل و نصبها
	عدم مطالبه‌گری گروههای اجتماعی
	ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جامعه (قوم‌گرایی، فاصله قدرت و ...)
حاکمیت رویکرد کوتاه‌مدت بر نظام اداری کشور	

با پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها در سه سطح فردی،

گروهی و سازمانی شناسایی شده‌اند.

همان‌گونه که در جدول ۸ قابل مشاهده است، راهبردهای مقابله

راهبردها**جدول ۸. راهبردهای کنترل پیدایش مدیران تصادفی****Table 8. Strategies to Control the Emergence of Bad Managers**

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها
فردي	ترسیم مسیر شغلی و حرفة‌ای مشخص برای کارکنان در تمامی سطوح	
	آموزش مدیران و توسعه مهارت‌های مدیریتی	
	توانمندسازی کارکنان	
	هم‌راستاسازی اهداف گروههای غیررسمی با اهداف سازمانی	
	شناسایی و مدیریت ائتلافهای قدرت در سازمان	
گروهی	تقویت روحیه مطالبه‌گری در سازمان	
	ملزم ساختن مدیران ارشد به پاسخگویی در قبال عزل و نصبها	
	استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان	
	الزام آموزش قبل از ارتقا و الزام گزینش قبل از استخدام	
	شفاف‌سازی قوانین عزل و نصب در سازمان	
راهبردها	تقویت ساختارهای نظارتی درون‌سازمانی	
	استفاده از مراکز ارزیابی بهمنظور ارزیابی شایستگی‌های گزینه‌های مدیریتی	
	کاهش تصدی‌گری دولت در نظام اداری (خصوصی سازی)	
	انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی از بدنه اصلی سازمان	
	سازمانی	

سازمان‌ها در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و فرا

سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

مطابق با جدول ۹، پیامدهای پیدایش مدیران تصادفی در

پیامدها**جدول ۹. پیامدهای مدیران تصادفی در سازمان‌ها****Table 9. Consequences of Bad Managers in Organizations**

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها
پیامدها	از بین رفتن اشتیاق شغلی و سازمانی کارکنان	
	افزایش بی‌تفاوتبه کارکنان نسبت به سازمان و جامعه	
	ایجاد بدیهی کارکنان نسبت به سازمان	
	افزایش تمایل نیروهای مستعد به ترک خدمت	
	از بین رفتن امنیت روانی کارکنان	
فردی	افزایش طفره‌روی اجتماعی کارکنان	
	ایجاد تمایل به کارشکنی در کارکنان	

ادامه جدول ۹. پیامدهای مدیران تصادفی در سازمان‌ها

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها
	گروهی	افزایش تعارضات درون گروهی و بین گروهی
	گروهی	شکل‌گیری اختلافات قدرت در سازمان
	گروهی	کاهش روحیه کار تیمی و گروهی
	گروهی	افزایش کندذهنی گروهی
	گروهی	تخربی روابط غیررسمی سازنده
	سازمانی	کاهش بهره‌وری سازمان
	سازمانی	تضعیف هویت سازمانی
	سازمانی	افزایش چالوسی در سازمان
	سازمانی	از بین رفقن اعتماد و سرمایه‌های اجتماعی سازمان
	سازمانی	خدشه‌دار شدن برنده کارفرمایی سازمان
	سازمانی	افزایش نارضایتی مشتریان و اریاب رجوع
	سازمانی	عدم تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان
	سازمانی	فرسودگی سازمانی
	سازمانی	افزایش فساد اداری در سازمان
	فرا سازمانی	افزایش تمایل نخبگان به مهاجرت از کشور
	فرا سازمانی	افزایش بی‌اعتمادی عمومی در جامعه
	فرا سازمانی	افزایش سیاست‌زدگی در جامعه

عبارت بهتر، ابعاد و ویژگی‌های آن است. نتایج نشان می‌دهد پدیده مدیران تصادفی در سازمان‌ها از طریق دو مؤلفه اصلی قابل بررسی می‌باشد. مؤلفه اول ویژگی‌های شخصیتی مدیران تصادفی را شامل می‌گردد. در این ارتباط، مهم‌ترین ویژگی‌های یک مدیر تصادفی عبارت‌اند از: استثنای ناکافی شخصیتی و تمایل به دیده شدن و پذیرفته شدن توسط دیگران، اعتمادبه نفس کاذب و توهم شایستگی، شخصیت آینه‌ای (تمجید و انتقاد متقابل در تعامل با دیگران)، تمایل به توجیه رفتارهای خود و منصوبین، عدم اعتماد به کارکنان و بی‌توجهی به نقطه نظرات آنان، عدم پذیرش اشتباهات و اصرار بر تعهد و ابتلا به جهل مرکب (نمی‌دانند که نمی‌دانند).

نتایج همچنین بیانگر این است که استفاده ابزاری از جایگاه، لایبی‌گری و تبانی در درون و بیرون سازمان، روی آوردن به نمایش بهجای اقدام، حذف افراد توانمند و جایگزینی توسط سایرین، انتصاب بر مبنای روابط و ویژگی‌های غیرعملکردی و بزرگنمایی عملکرد ویژگی‌های رفتاری مدیران تصادفی می‌باشدند.

عوامل زمینه‌ای نیز در دوسته عوامل فردی و سازمانی، بستر شکل‌گیری پدیده مدیران تصادفی در سازمان‌های اداری را فراهم می‌آورند. عوامل فردی شناسایی شده که مشتمل بر مواردی مانند قدرت‌طلبی مدیران، منفعت‌طلبی شخصی، نادیده گرفتن تبعات منفی ناشی از پذیرش مسئولیت، توانایی شبکه‌سازی و تشکیل ائتلاف، برخورداری از حمایت گروه‌های سازمانی (برای مثال گروه‌های قومیتی و غیررسمی) و داشتن روحیه ماکیاولیستی در

پس از پایان کدگذاری محور، در فرایند کدگذاری انتخابی (مرحله سوم داده‌بنیاد)، ضمن ایجاد ارتباط بین مقوله‌های شش گانه شناسایی شده، نسبت به تدوین مدل پارادایمی پژوهش در قالب شکل ۲ اقدام گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

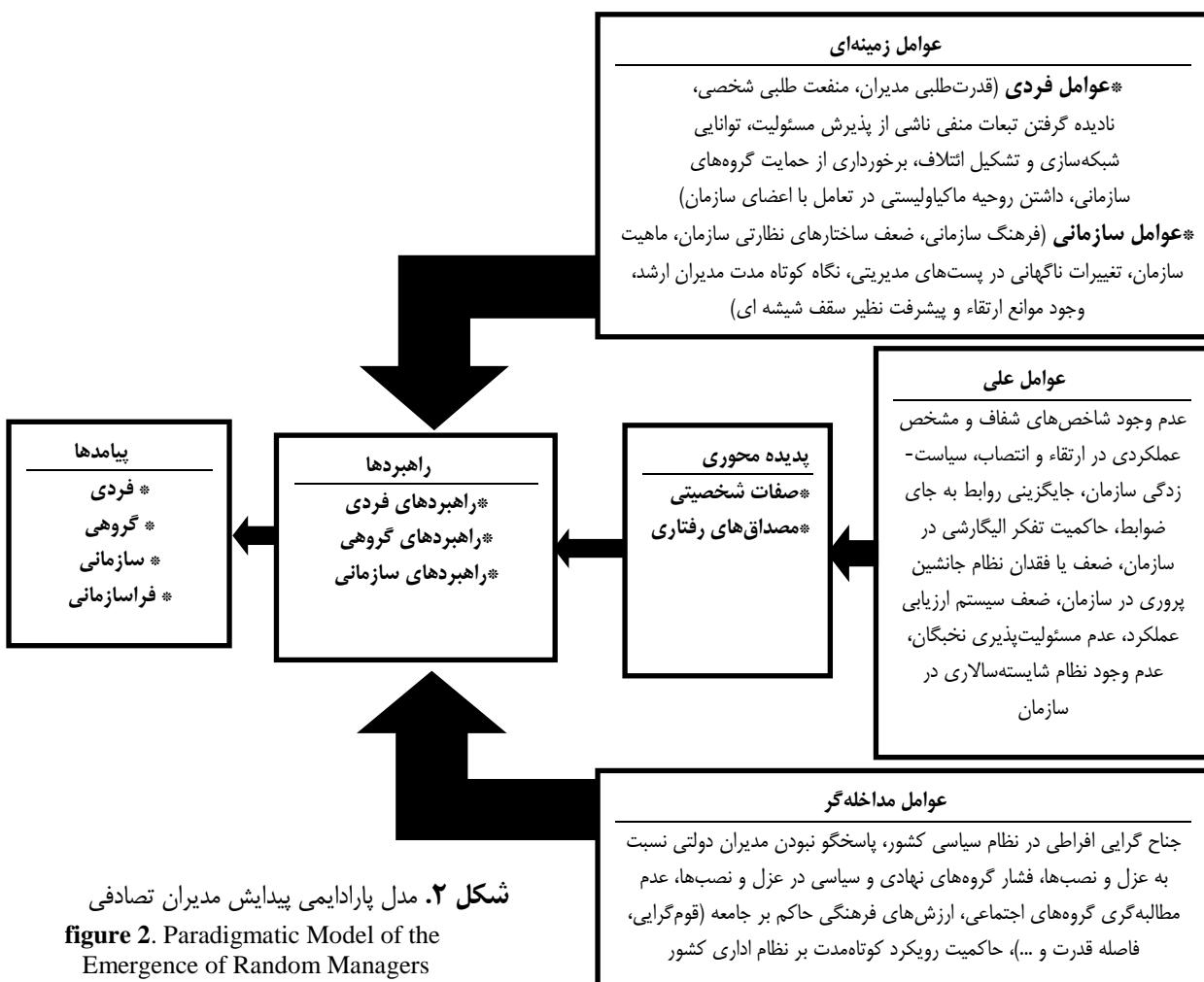
مطالعه حاضر به‌منظور واکاوی الگوی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها طراحی و اجرا گردید. پژوهش حاضر می‌تواند بینش مناسبی در ارتباط با چگونگی بروز این پدیده ایجاد کرده و زمینه جلوگیری از آن را برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نظام اداری فراهم آورد.

عوامل علی شناسایی شده در پژوهش حاضر، میان عناصری است که می‌تواند به عنوان علت، به صورت مستقیم بر بروز پدیده مدیران تصادفی تأثیرگذار باشدند. عدم وجود شاخص‌های شفاف و مشخص عملکردی در ارتقاء و انتصاب، سیاست‌زدگی سازمان، جایگزینی روابط بهجای ضوابط، حاکمیت تفکر الیگارشی در سازمان، ضعف یا فقدان نظام جانشین پروری در سازمان، ضعف سیستم ارزیابی عملکرد، عدم تمایل نخبگان سازمان به پذیرش مسئولیت‌های اجرایی و عدم وجود نظام شایسته‌سالاری در سازمان عوامل علی شناسایی شده هستند که از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش می‌تواند به عنوان مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری پدیده مدیران تصادفی در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گیرند. پدیده محوری، توصیف‌کننده ماهیت پدیده مورد بررسی و به

و حرفة‌ای مشخص برای کارکنان در تمامی سطوح، آموزش مدیران و توسعه مهارت‌های مدیریتی و توانمندسازی کارکنان. راهبردهای سطح گروهی نیز، هم‌راستا سازی اهداف گروه‌های غیررسمی با اهداف سازمانی و شناسایی و مدیریت ائتلاف‌های قدرت در سازمان را شامل می‌گردد. تقویت روحیه مطالبه‌گری در سازمان، ملزم ساختن مدیران ارشد به پاسخگویی در مقابل عزل و نصب‌ها، استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان، الزام آموزش قبل از ارتقا و الزام گزینش قبل از استخدام، شفافسازی قوانین عزل و نصب در سازمان، تقویت ساختارهای نظارتی درون‌سازمانی، استفاده از مراکز ارزیابی بهمنظور ارزیابی شایستگی‌های گزینه‌های مدیریتی، کاهش تصدی‌گری دولت در نظام اداری (خصوصی‌سازی) و انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی از بدنه اصلی سازمان نیز به عنوان راهبردهای سطح سازمان مطرح می‌باشند.

تعامل با اعضای سازمان است؛ توضیح‌دهنده ویژگی‌های افرادی است که در سازمان‌های اداری به عنوان مدیران تصادفی منصوب می‌شوند. عواملی مانند فرهنگ‌سازمانی (پذیرش مدیران بیرونی در سازمان‌های اداری، فرهنگ دادوستد)، ضعف ساختارهای نظارتی درون سازمان، تعییرات ناگهانی در پست‌های مدیریتی، نگاه کوتاه‌مدت مدیران ارشد سازمان و وجود موافع ارتقاء و پیشرفت، نظری سقف شیشه‌ای و ماهیت سازمان (منظور از ماهیت سازمان، دولتی یا خصوصی بودن آن است. بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان، در سازمان‌های دولتی زمینه بهتری برای انتصاب مدیران تصادفی فراهم است)، نیز عوامل زمینه‌ای سازمانی مؤثر بر بروز پدیده مدیران تصادفی می‌باشند.

راهبردهای مقابله با پدیده مدیران تصادفی نیز در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شده است. سطح فردی سه راهبرد اصلی را شامل می‌گردد که عبارت‌اند از ترسیم مسیر شغلی



- پیشنهادها کاربردی مبتنی بر یافته‌های پژوهش عبارت‌اند از:
 - ✓ ترسیم مسیر شغلی و حرفه‌ای مشخص برای کارکنان در تمامی سطوح سازمانی به‌گونه‌ای که فرسته‌ها و کانال‌های ارتقاء به‌وضوح در شرح شغل مرتبط با هر پست سازمانی، ارائه شود؛
 - ✓ طراحی و اجرای برنامه‌هایی در راستای آموزش مدیران قبل از انتصاب به پست‌های مدیریتی؛
 - ✓ تقویت روحیه مطالبه‌گری در سازمان از طریق آموزش و فرهنگ‌سازی؛
 - ✓ ملزم ساختن مدیران ارشد به پاسخگویی در قبال عزل و نصب‌ها از طریق نهادینه‌سازی فرهنگ و قانون پاسخگویی در سازمان؛
 - ✓ استقرار نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق شناسایی نیروهای بالقوه توانمند و آموزش و آماده‌سازی آنان چهت تصدی پست‌های مدیریتی
 - ✓ شفاف‌سازی قوانین عزل و نصب در سازمان به‌گونه‌ای که تمامی کارکنان نسبت به قوانین و فرایندهای عزل و نصب مدیران در پست‌های حساس آگاه شوند؛
 - ✓ تقویت ساختارهای نظارتی درون‌سازمانی به‌منظور جلوگیری از ارتقای افراد خارج از چارچوب مسیر شغلی مشخص شده برای آنان؛
 - ✓ استفاده از مراکز ارزیابی به‌منظور ارزیابی شایستگی‌های گزینه‌های مدیریتی؛
 - ✓ بسترسازی در راستای انتصاب مدیران ارشد از بدنه اصلی سازمان‌ها از طریق انجام فعالیت‌های مرتبط با جانشین‌پروری؛
 - ✓ کاهش تصدی‌گری دولت از طریق خصوصی‌سازی سازمان‌های دولتی.

سپاسگزاری

نویسنده‌گان بر خود لازم می‌دانند از مدیران و کارکنان سازمان‌هایی که در تدوین این پژوهش همکاری داشته‌اند و نیز از خبرگان دانشگاهی که در فرایند بررسی اعتبار و روایی پژوهش مشارکت داشته‌اند، تقدیر و تشکر نمایند.

References

- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory & Design*. Cengage Learning, Boston.
- Daft, R. L. (2022). *Management*. Cengage Learning. Boston.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2009). *Understanding Management*. South-Western, Cengage Learning.

نتایج همچنین حاکی است بروز پدیده مدیران تصادفی در سازمان‌ها می‌تواند پیامدهای منفی بسیاری در ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی بر جای گذارد. برای مثال، شکل-گیری پدیده مدیران تصادفی در سطح فردی می‌تواند اشتیاق شغلی و سازمانی کارکنان را از بین برد، آنان را نسبت به سازمان و جامعه بی‌تفاوت ساخته، منجر به بدینی کارکنان نسبت به سازمان شده و تمایل به ترک خدمت از سوی کارکنان مستعد را افزایش دهد. سایر پیامدهای منفی فردی این پدیده عبارت‌اند از: از بین رفتن امنیت روانی کارکنان، افزایش طفره‌روی اجتماعی کارکنان و ایجاد تمایل به کارشکنی در کارکنان.

افزایش تعارضات درون‌گروهی و بین گروهی، شکل‌گیری ائتلافات قدرت در سازمان، کاهش روحیه کار تیمی و گروهی، افزایش کندذهنی گروهی و تخریب روابط غیررسمی سازنده نیز از پیامدهای منفی انتصاب مدیران تصادفی در سطح گروهی است.

نتایج همچنین حاکی از این است که پدیده مورد بحث، سازمان را نیز به عنوان یک مجموعه با پیامدهایی منفی مواجه خواهد ساخت. انتصاب مدیران تصادفی به‌هۆری سازمان را کاهش داده، هویت‌سازمانی را تضعیف ساخته، چاپلوسی در سازمان را افزایش داده، اعتماد و سرمایه‌های اجتماعی سازمان را از بین برد و تصویر برند کارفرمایی سازمان را خدشه‌دار می‌سازد. درباره دیگر پیامدهای منفی مدیران تصادفی در سطح سازمان می‌توان به مواردی نظری افزایش نارضایتی مشتریان و ارباب‌رگوع، عدم تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان، فرسودگی سازمانی و افزایش فساد اداری در سازمان اشاره گردد. پیامدهای پدیده مدیران تصادفی به سازمان محدود نبوده و محیط فراسازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بدین ترتیب که می‌تواند از طریق افزایش تمایل نخبگان به مهاجرت از کشور، افزایش بی‌اعتمادی عمومی و افزایش سیاست‌زدگی در جامعه، کل جامعه و نظام اداری کشور را نیز با چالش‌هایی جدی مواجه سازد.

پیشنهادها

علاوه بر افزایش بینش و درک نظری، مدیران و سیاست‌گذاران نظام اداری ضمن شناسایی عوامل مؤثر در بروز این پدیده و درک پیامدهای منفی آن می‌توانند راهبردهای شناسایی شده در پژوهش را به‌منظور جلوگیری از انتصاب مدیران تصادفی در سازمان‌های اداری مورد استفاده قرار دهند. در این راستا، برخی

- Danaeefard, H. (2011). *Strategies of Theory Building*. Tehran, Samt. (In Persian)
- Drucker, P. E. (1986). *Management, Tasks, Responsibilities and Practices*. The Chronicle of Higher Education, United States of America.
- Fenizia, A. (2022). Managers and productivity in the public sector. *Econometrica*, 90(3), 1063-1084.
- Ganguly, A., & Chaudhuri, S. (2017). Bad Managers: Why People Quit Their Job. *People*, 2(2).
- Ghanbari, S., & Majouni, H. (2021). The Role of Destructive Leadership in Burnout Mediated by Organizational Justice and Procrastination. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 10(3), 69-98. (In Persian)
- Gholipour, A. (2022). Editor's note: Designing objective and quantitative criteria for the implementation of horizontal promotion Community Verified icon. *Journal of Public Administration*, 14(4), 502-508. (In Persian)
- Hight, S. K., Gajjar, T., & Okumus, F. (2019). Managers from "Hell" in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers?. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 97-107.
- Hoffman, M., & Tadelis, S. (2021). People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. *Journal of Political Economy*, 129(1), 243-285.
- Iman, M. T. (2016). *Methodology of Qualitative researches*. Research Institute of Hawzah and University, Qom. (In Persian)
- Khazaei, M., Akbari, M., & Layali, M. (2021). Deliberation on the Scientific Qualification and Expertise of the Agents in Islamic Government, *Journal of Islamic government*, 26(1), 75-106. (In Persian)
- Lipman, V. (2015). The type B manager: Leading successfully in a type A world. *prentice hall press*, New York.
- Liu, J., & Lei, D. (2021). Managerial ability and stock price crash risk—the role of managerial overconfidence. *Review of Accounting and Finance*, 20(2), 167-193.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: debates and practical guidelines. *International journal of qualitative methods*, 19, 1-13.
- Radmard, M. (2020). the Application of the Modernist Oligarchy Theory of Edward Shils on the Second Pahlavi Period (1953-1978). *Government Studies*, 6(24), 41-72. (In Persian)
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63.
- Shi, J., Mo, X., & Sun, Z. (2012). Content validity index in scale development. *Journal of Central South University. Medical sciences*, 37(2), 152-155.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of management journal*, 54(2), 279-294.