

Public Organizations Management

Vol. 14(4), (Series 56): 100-116/ 2026

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.75291.5223>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Presentation and Analysis of the Sanctuary Selection in Managerial Structures: Causes and Factors for the Selection of Less Competent Managers in Lower Organizational Levels

Nabi Omidi*

Associate Professor,
Department of Management,
Payame Noor University,
Tehran, Iran.

*Correspondence

Nabi Omidi
E-mail: nabiomidi@pnu.ac.ir

Receive Date: 27/July/2025

Revise Date: 03/Oct/2025

Accept Date: 06/Oct/2025

How to cite

Omidi, N (2026). Presentation and Analysis of the Sanctuary Selection in Managerial Structures: Causes and Factors for the Selection of Less Competent Managers in Lower Organizational Levels. *Public Organizations Management*, 14(4), 100 -116.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

A troubling phenomenon can be observed within the managerial structures of organizations, which can be described as Sanctuary Selection. This concept refers to a conscious decision by upper-level managers to appoint weak, unskilled, and low-impact individuals to lower-level managerial positions, rather than selecting competent and capable candidates. Scholars in the fields of management, organizational studies, and organizational behavior have explored various concepts to investigate the multifaceted motives and consequences of such ineffective appointments. These concepts include the Principle of the Small Man, Spider Management, Dwarf-Breeding, Nepotism, the Mensani Effect, the Tall Poppy Syndrome, Distributed Incompetence, Elite Suppression, Talent Suffocation, and Incompetence-Based Selection, each of which explains a particular angle of this phenomenon. A review of the literature associated with each of these concepts reveals underlying causes and reasons for such behavior, and it appears that in all of them, there are traces of a “sanctuary” being created by managers who engage in these types of selections. Regarding the research terminology, although the concept of “Sanctuary Selection” overlaps with similar notions like Spider Management and Dwarf-Breeding, it possesses a key and pivotal difference in terms of the manager’s inner motivation and strategic intent. While Dwarf-Breeding is predominantly a reactive action to eliminate elites and rivals after their appointment or during a direct competitive process (with the sole aim of divesting capable individuals of power) Sanctuary Selection is a preventive strategy. The creation of this sanctuary is not necessarily limited to the organizational interests of the workplace; it may extend to other dimensions, including social, political, security, foresight, and economic considerations. In this research, by introducing the concept of “Sanctuary Selection,” we endeavor to provide a comprehensive and holistic framework for understanding the causes and factors behind the selection of weak managers in lower organizational tiers by senior managers and power entities (political, institutional, executive). These selections are often made for reasons such as reducing perceived threats to one’s current position, consolidating a personal power network, and avoiding managerial challenges. The outcome of such a process is a sharp decline in organizational efficiency and effectiveness, increased dissatisfaction among specialized human resources, and the formation of an atmosphere of hopelessness among employees. This flawed pattern, introduced and presented in this study as “Sanctuary Selection,” functions as a conservative reaction by managers to potential future threats. The central research question is why and how these types of selections become an unwritten rule in some organizations, and what organizational, psychological, or cultural factors contribute to the perpetuation of this trend. What

fundamentally distinguishes this research from other studies is its presentation and explanation of the innovative concept of “Sanctuary Selection.” While concepts such as Spider Management focus on networking for control, Dwarf-Breeding on the suppression of elites, and Incompetence-Based Selection on the output and results of the system, the concept of “Sanctuary Selection” addresses the conscious and strategic action of a manager to reduce perceived threats and establish psychological security. This concept considers the selection of weak individuals not as an unintended consequence but as a psychological defense mechanism and a preventive survival strategy. Unlike other concepts that are largely descriptive, “Sanctuary Selection” offers an explanatory-analytical framework that focuses on the motivation and mental logic of the superior manager. By linking this behavior to theories such as Resource Dependency Theory, in which a manager views their position as a scarce resource, and Symbolic Interactionism Theory, which regards job security as a mental construct, this research attempts to explore deeper layers of this phenomenon that have been less addressed in the existing literature.

Methodology

This research was designed and executed as a quantitative study with an applied-developmental approach, based on a cross-sectional survey design. The research instrument was developed following an extensive review of theoretical literature and previous research, which allowed for the identification of the key dimensions of the variables. Research data were collected using a survey method via a questionnaire. Data analysis was primarily conducted using SPSS software, and for supplementary analyses and structural equation modeling, LISREL software was employed. The statistical population of the research consisted of 397 individuals, including managers and experts from public sector organizations, senior and middle-level managers, and university professors specializing in organizational and management studies. Due to access limitations and the necessity of selecting samples relevant to the topic, a purposive convenience sampling method was used. This means that individuals who matched the research criteria and were accessible to the researchers were selected as the sample. Ultimately, a total of 196 individuals were surveyed, from which 174 completed the questionnaires fully, and their data were included in the analyses. The data collection instrument was a researcher-developed questionnaire comprising 51 items, designed based on a review of literature and theoretical sources. To assess the normality of the data distribution, the Kolmogorov-Smirnov test was administered, the results of which indicated a normal distribution of the statistical population. Furthermore, to examine the reliability of the instrument, the Cronbach’s alpha coefficient was calculated. The value obtained for all items was above 0.8, indicating the desirable reliability of the questionnaire. The validity of the questionnaire was also ensured through an initial screening and confirmation of face validity with the help of opinions from relevant academic experts, and necessary amendments were made based on their feedback. In the subsequent stage, to reduce the number of observed variables and identify latent components, the factor analysis method was applied. This method facilitates the recognition of fundamental structures among the variables.

Findings

The research findings indicate that the phenomenon of *Sanctuary Selection* in public organizations is a multidimensional and deliberate behavior, rooted in four main domains: organizational–managerial, deliberate–instrumental, cultural–social, and psychological–behavioral.

In the organizational–managerial domain, serious deficiencies in the manager appointment system (such as the dominance of personal relationships over merit-based criteria, the influence of political factions, lack of transparency in appointment processes, and absence of effective oversight) create fertile ground for selecting weak managers. These conditions not only hinder the career progression of competent personnel but also entrench a static and inefficient organizational structure by fostering personal power networks and eroding professional culture.

Within the deliberate–instrumental domain, the appointment of low-risk managers functions as a calculated strategy to safeguard one’s position and maintain control over the hierarchy of power. Such appointments reduce the likelihood of managerial challenges and ensure the psychological security and political advantage of senior leaders. Actions including the instrumental use of compliant associates, the prevention of potential rivals

from emerging, sustaining an atmosphere of organizational hopelessness, and steering appointment decisions based on forward-looking calculations collectively reinforce this defensive cycle.

In the cultural–social domain, anti-elite sentiment, a culture of stagnation, nepotism and cronyism, organizational politicization, unsuitable cultural tendencies, and tolerance of inefficiency exacerbate the phenomenon. These factors construct the socio-cultural environment necessary to accept (and even justify) unqualified appointments, while strengthening resistance to innovation through distrust of elites and capable individuals.

The psychological–behavioral domain reflects fears of losing one's position, anxiety and psychological insecurity, aversion to risk and change, conservatism, emotional dependence on subordinates, and the desire to maintain a sense of mental safety. These components show that much of the logic underlying Sanctuary Selection is driven by personal defense mechanisms aimed at reducing perceived threats.

Taken together, these factors across the four domains present a clear picture of the concealed logic behind appointing weak managers: it is a strategic, multi-layered decision designed to consolidate power, limit competition, and preserve the status quo. The consequences include blocking merit-based advancement, weakening human capital, and stalling organizational transformation. Ultimately, these findings indicate that Sanctuary Selection is not an accidental lapse but a systematic outcome of the interplay between a dysfunctional structure, a conservative organizational culture, and the psychological concerns of managers.

Discussion and Conclusion

The present study demonstrates that Sanctuary Selection within managerial structures is a defensive and deliberate–instrumental behavior, rooted in a combination of structural, cultural, instrumental, and psychological factors. Senior managers, aiming to preserve their positions, prevent potential threats, and strengthen personal power networks, intentionally appoint individuals who are low-risk, lack competitive capabilities, and are generally weaker to lower levels of the organization. These appointments are deliberately designed so that the subordinate's competencies never pose a threat to the senior manager's authority. The organizational consequences of this phenomenon are profound and enduring. Declining productivity, reduced quality of decision-making, sluggish responses to environmental changes, and the displacement of elite and expert personnel are among its direct outcomes. Under such circumstances, the organizational climate evolves into a conservative, stagnant, and closed environment that resists innovation and healthy competition. Informal power networks become entrenched, fostering mutual dependency between senior managers and weaker appointees—where the preservation of these relationships takes precedence over achieving organizational goals. At the cultural–social level, Sanctuary Selection reinforces anti-elite attitudes, expands nepotism, and legitimizes unqualified appointments. Gradually, this behavior becomes normalized in segments of the managerial environment, rendering resistance increasingly difficult. This culture, by tolerating inefficiency and fostering distrust toward capable individuals, obstructs pathways to structural reform. From a psychological–behavioral standpoint, aversion to risk, anxiety over potential loss of power, and the need for mental security emerge as key drivers of decision-making in this process. These factors compel senior managers to maintain the deliberate (instrumental strategy) even when fully aware of its detrimental consequences. Breaking free from this cycle requires a comprehensive, multi-faceted approach: overhauling the appointment system with transparent merit-based and expertise-driven criteria; establishing independent committees to evaluate managerial appointments; reducing job insecurity among managers; curbing political-factional interference; and cultivating a culture that values competence and healthy competition. Equipping managers with skills to overcome the fear of competition and adapt to change can diminish the psychological incentives sustaining this behavior.

KEY WORDS

Sanctuary Selection, Incompetence, Based Selection, Management Structure, Governmental Organizations.



مدیریت سازمان‌های دولتی

سال چهاردهم، شماره ۴، پیاپی ۵۶، پاییز ۱۴۰۵ (۱۱۶-۱۰۰)

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2026.75291.5223>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی»

ارائه و تحلیل پدیده انتخاب پناهگاهی در ساختارهای مدیریتی:
علل و عوامل انتخاب مدیران ضعیف در سطوح پایین تر سازمانی

نبی امیدی*

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه
پیام نور، تهران، ایران.*نویسنده مسئول: نبی امیدی
رایانامه: nabiomidi@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۵

تاریخ بازنگری: ۴۰۴/۰۶/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۴

استناد به این مقاله:

امیدی، نبی (۱۴۰۵). ارائه و تحلیل پدیده انتخاب
پناهگاهی در ساختارهای مدیریتی: علل و عوامل
انتخاب مدیران ضعیف در سطوح پایین تر
سازمانی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(۴)،
۱۰۰-۱۱۶.

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی پدیده "انتخاب پناهگاهی" در مدیریت سازمان‌های دولتی و عمومی می‌پردازد؛ رویکردی که در آن مدیران ارشد با اتخاذ رفتار تعمدی-ایزاری آگاهانه افرادی کم‌ریسک، فاقد توان رقابتی و ضعیف‌تر از خود را منصوب می‌کنند تا ضمن تحکیم شبکه‌های قدرت شخصی، تهدیدات بالقوه را حذف کنند. هدف مقاله، تحلیل ابعاد سازمانی، فرهنگی-اجتماعی و روان‌شناختی این رفتار و پیامدهای آن بر کارایی، نوآوری و پویایی سازمان است. روش تحقیق مبتنی بر رویکرد کیفی و تحلیل محتوای مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارشناسان، همراه با بررسی اسناد و گزارش‌های سازمانی است. یافته‌ها نشان دادند که این نوع انتخاب مدیران، منجر به کاهش بهره‌وری، افت کیفیت تصمیم‌گیری، تقویت فرهنگ ضدخبرگی، مشروعیت‌بخشی به انتصاب‌های غیرشایسته، و ایجاد چرخه بسته‌ای از وابستگی و محافظه‌کاری می‌شود. از منظر روان‌شناختی، ترس از ریسک، اضطراب از دست دادن قدرت و نیاز به امنیت ذهنی، انگیزه‌های اصلی این رفتار محسوب می‌گردند. نتیجه‌گیری پژوهش تأکید دارد که شکستن این چرخه نیازمند اصلاحات ساختاری، ایجاد سازوکارهای شفاف شایسته‌سالاری، مهار نفوذ سیاسی، کاهش ناامنی شغلی مدیران و پرورش فرهنگ رقابت سالم و اعتماد به توانمندی‌هاست تا سازمان‌ها بتوانند از وضعیت ایستا به محیطی پویا و نوآورانه گذر کنند.

واژه‌های کلیدی

انتخاب پناهگاهی، ناشایسته‌سالاری، ساختار مدیریت، سازمان‌های دولتی.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵ ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مقدمه

پدیده‌ای نگران‌کننده در ساختارهای مدیریتی سازمان‌ها قابل مشاهده است که می‌توان آن را با عنوان «انتخاب پناهگاهی» توصیف کرد؛ به این معنا که مدیران سطوح بالاتر، به‌جای انتخاب افراد شایسته و توانمند، آگاهانه افرادی ضعیف، فاقد مهارت و کم تأثیر را در سطوح پایین‌تر مدیریتی منصوب می‌کنند. صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت، سازمان و رفتار سازمانی به‌منظور بررسی ابعاد مختلف انگیزه‌ها و پیامدهای انتصاب‌های ناکارآمد مدیران سطوح بالاتر به مدیران سطوح پایین‌تر، مفاهیم گوناگونی را مورد پژوهش و مطالعه قرار داده‌اند. این مفاهیم شامل اصل خرده‌پاها^۱، مدیریت عنکبوتی، کوتوله‌پروری^۲، خویشتن‌دسالاری، اثر منسانی، سندرم گیاه بلند^۳، بی‌کفایتی توزیع‌شده، سرکوب نخبگان، خفگی شایسته‌ها و ناشایسته‌سالاری هستند که هر یک زاویه‌ای از این پدیده را تبیین می‌کنند. مطالعه تحقیقات مربوط به هریک از این مفاهیم، دلایل و عللی را برای بروز چنین رفتاری بیان می‌کنند، که به نظر می‌رسد در همه آن‌ها ردپایی از ایجاد پناهگاهی توسط چنین مدیرانی که به این نوع انتخاب‌ها دست می‌زنند وجود دارد.

در مورد اصطلاح‌شناسی پژوهش مفهوم «انتخاب پناهگاهی» گرچه با مفاهیم مشابهی چون «مدیریت عنکبوتی» و «کوتوله‌پروری» هم‌پوشانی دارد، اما از نظر انگیزه درونی مدیر و قصد راهبردی^۴ دارای تفاوتی کلیدی و محوری است؛ در حالی که کوتوله‌پروری عمدتاً یک کنش واکنشی^۵ برای حذف نخبگان و رقبا پس از انتصاب آن‌ها یا در فرایند رقابت مستقیم است و هدف آن صرفاً سلب قدرت از افراد توانمند است، انتخاب پناهگاهی یک استراتژی پیشگیرانه^۶ است. در این استراتژی، ضعف و شایستگی پایین فرد منتخب، خود به یک معیار انتخابی آگاهانه و ابزاری تبدیل می‌شود. مدیر از ابتدا فردی را انتخاب می‌کند که کمترین ریسک ممکن را برای جایگاه شغلی، اعتبار و امنیت روانی او ایجاد کند. همچنین، «انتخاب پناهگاهی» از مدیریت عنکبوتی متمایز است.

مدیریت عنکبوتی بر توسعه شبکه وفاداری و روابط در طول زمان تمرکز دارد و ممکن است فرد توانمند را به‌شرط وفاداری انتخاب کند. اما در پدیده انتخاب پناهگاهی، هدف اصلی، نه صرفاً وفاداری، بلکه ایجاد یک پناهگاه امن^۷ در محیط مدیریتی است. این رفتار ریشه در عوامل روان‌شناختی مدیر (مانند ترس شدید از ریسک،

اضطراب از دست دادن موقعیت و ناامنی شغلی) دارد که در یافته‌های کمی این پژوهش به صورت معناداری (با بالاترین بار عاملی در حوزه عوامل روان‌شناختی) تأیید شده است. بنابراین، انتخاب پناهگاهی رفتاری است که ریشه در ترس از تهدید ادراک شده دارد و با هدف حفظ بقای مدیریتی^۸ رخ می‌دهد.

واژه «پناهگاهی» به دلیل تأکید بر جنبه دفاعی و تأمین امنیت روانی مدیر از طریق انتصاب افراد کم‌تهدید، بیشترین دقت مفهومی را در تبیین منطق درونی این پدیده داراست. ایجاد پناهگاه نه الزاماً فقط برای مطامع سازمانی محل اشتغال، که ممکن است ابعاد دیگری (اجتماعی، سیاسی، امنیتی، آینده‌نگری و اقتصادی) به خود گیرد. ما در این پژوهش با ارائه مفهوم «انتخاب پناهگاهی» در تلاش برای ارائه یک چارچوب جامع و کل‌نگر از علل و عوامل انتخاب مدیران ضعیف در سطوح پایین‌تر سازمانی توسط مدیران و نهادهای قدرت (سیاسی، نهادی، اجرایی) هستیم. این انتخاب‌ها اغلب به دلایلی همچون کاهش تهدید نسبت به جایگاه فعلی، تثبیت شبکه قدرت شخصی و جلوگیری از بروز چالش‌های مدیریتی صورت می‌گیرند (کونراد و همکاران^۹، ۲۰۲۱). نتیجه چنین فرایندی، کاهش شدید کارایی و اثربخشی سازمان، افزایش نارضایتی نیروی انسانی متخصص و شکل‌گیری فضای ناامیدی در میان کارکنانی است (کلری^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۵). که امکان ارتقا بر مبنای شایستگی برایشان فراهم نمی‌شود. مدیرانی که به این شیوه عمل می‌کنند، با ایجاد چرخه‌ای از بازتولید ضعف در سازمان، نه تنها بهره‌وری را کاهش می‌دهند، بلکه با تضعیف فرهنگ سازمانی، مانعی جدی در مسیر توسعه و تحول اداری به وجود می‌آورند.

در چنین شرایطی، رقابت سازنده جای خود را به محافظه‌کاری و اطاعت‌پذیری صرف می‌دهد و در نهایت، ساختار مدیریتی سازمان به‌جای تبدیل شدن به بستر رشد و خلاقیت، به مأمی برای حفظ وضعیت موجود و دفع تهدیدات احتمالی بدل می‌شود. با وجود اهمیت شایسته‌سالاری در ارتقای عملکرد سازمانی، برخی ساختارهای مدیریتی به‌طور معناداری گرفتار انتخاب‌های غیرکارآمد و غیراصولی در سطوح پایین‌تر هستند. این الگوی معیوب، که در این پژوهش با عنوان «انتخاب پناهگاهی» معرفی و ارائه می‌شود، به‌نوعی واکنش محافظه‌کارانه مدیران نسبت به تهدیدهای احتمالی آینده است. مسئله اصلی آن است که چرا و چگونه این نوع از انتخاب‌ها در برخی سازمان‌ها به یک قاعده نانوشته تبدیل شده‌اند، و چه عوامل سازمانی، روان‌شناختی یا فرهنگی زمینه‌ساز تداوم این روند هستند؟ آنچه در این پژوهش وجه تمایز بنیادین آن را با سایر مطالعات رقم می‌زند،

8. Managerial Self-Preservation

9. Konrad

10. Cleary

1. Peter Principle
2. Kakistocracy
3. Tall Poppy Syndrome
4. Strategic Intent
5. Reactive
6. Preventive
7. Safe Haven

جهت محافظت از صندلی مدیریتی خود افراد ضعیف‌تری را در پست‌های کلیدی و اصلی قرار می‌دهند.

پیشینه پژوهش

پورزارع و همکاران (۱۴۰۴)، به علل ظهور پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران و راهبردهای کنترلی آن پرداخته و بیان می‌کنند: علل ظهور پیرسالاری در سازمان‌های دولتی ایران را می‌توان در ابعاد الیگارش پیرسالار، موانع سازمانی و خلأ قانونی طبقه‌بندی کرد و راهبردهای کنترل این پدیده دربرگیرنده ابعادی چون توسعه حکمرانی کارآمد، اصلاح قدرت و قوانین و توجه به عقلانیت است.

پیری و همکاران (۱۴۰۳)، به پدیده خودسانسوری در پژوهشی با عنوان پیشنهادها و پسایندهای خودسانسوری کارکنان سازمان‌های دولتی پرداخته و نتیجه می‌گیرند: جوسازمانی، عدم امنیت شغلی و ترس از دست دادن موقعیت شغلی، مهم‌ترین عوامل به وجود آورنده خودسانسوری در کارکنان به شمار می‌آیند و آسیب‌های روحی، کارشکنی در تحولات، کاهش بهره‌وری سازمان و فلات یادگیری از جمله مهم‌ترین پیامدهای خودسانسوری هستند.

در مطالعه محمدیاری و آرمان (۱۴۰۲)، پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی شامل حکومت نالایقان، سیاسی‌کاری، حاکمیت فرهنگ مخرب و فساد جمعی آمده است.

یافته‌های پژوهش یزدانی و همکاران (۱۴۰۲)، با عنوان «طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی مبتنی بر رویکرد شایستگی‌محور (مورد مطالعه: وزارت نیروی ایران و واحدهای تابعه)» نشان داد که در وزارت نیرو شایستگی‌های رهبران تحول‌آفرین جهانی شامل مهارت‌های شناختی، مهارت‌های ارتباطی جهانی، دانش عمومی و تخصصی و نگرش‌های خاص است. همچنین، شرایط علی شامل ویژگی‌های شخصی، تجربه و عوامل سازمانی، راهبردها شامل توانمندسازی و توسعه فردی، شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی و نظام شایسته‌سالاری و شرایط مداخله‌گر شامل تحریم‌ها، فرهنگ ملی و سیاست‌های کلان ارائه شده است. درنهایت، پیامدها مواردی چون تحقق اهداف و مأموریت‌های وزارت نیرو، درآمد ملی بالاتر، توسعه پایدار و ارتقای امنیت ملی را در برمی‌گیرد.

طهرانی و همکاران (۱۴۰۱)، به پدیده کوتوله‌پروری در مطالعه خود با عنوان «مفهوم‌پردازی و شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی» پرداخته‌اند. یافته‌های مطالعه آنان نشان می‌دهد، پدیده شایع کوتوله‌پروری در سازمان‌های امروزی، ریشه در چندین نظریه و مفهوم علمی مدیریتی از قبیل اصل خرده‌پاها، اثر منسانی، سندرم گیاه بلند،

ارائه و تبیین مفهوم نوآورانه «انتخاب پناهگاهی» است. در حالی که مفاهیمی چون مدیریت عنکبوتی بر شبکه‌سازی برای کنترل، کوتوله‌پروری بر سرکوب نخبگان و ناشایسته‌سالاری بر خروجی و نتیجه سیستم تمرکز دارند، مفهوم «انتخاب پناهگاهی» به کنش آگاهانه و راهبردی مدیر برای کاهش تهدید ادراک شده و ایجاد امنیت روانی می‌پردازد. این مفهوم، انتخاب افراد ضعیف را نه یک پیامد ناخواسته، بلکه یک مکانیسم دفاعی روان‌شناختی^۱ و یک استراتژی پیشگیرانه برای بقا^۲ در نظر می‌گیرد. برخلاف سایر مفاهیم که بیشتر توصیفی هستند، «انتخاب پناهگاهی» یک چارچوب تبیینی-تحلیلی ارائه می‌دهد که بر انگیزه و منطق ذهنی مدیر بالادستی متمرکز است.

این پژوهش با اتصال این رفتار به نظریه‌هایی چون نظریه وابستگی به منابع^۳ که در آن مدیر جایگاه خود را یک منبع کمیاب می‌بیند و نظریه کنش متقابل نمادین^۴ که امنیت شغلی را بر ساخته‌ای ذهنی می‌داند، تلاش می‌کند تا لایه‌های عمیق‌تری از این پدیده را بکاود که در ادبیات موجود کمتر به آن پرداخته شده است.

مبانی نظری

در مورد تلاش مدیران برای محافظت از جایگاه خود از طریق شبکه‌سازی، سومرو^۵ و همکاران (۲۰۲۳)، مونتانو^۶ و همکاران (۲۰۲۳)، سام^۷ (۲۰۲۱)، ایتکوویچ^۸ و همکاران (۲۰۲۰)، فیلیپ (۲۰۱۹) و محمدیاری و آرمان (۱۴۰۲)، طهرانی و همکاران (۲۰۲۲)، از مفهوم مدیران عنکبوتی استفاده کرده و معتقدند، چنین افراد در پست‌های کلیدی سازمان توسط مدیران عنکبوتی سلیقه‌ای است و کمترین توجه به دانش، تجربه و بهره‌وری افراد انتخاب شده می‌شود. در این سبک مدیریت، مدیران افراد زیرمجموعه خود را از میان افراد ناتوان‌تر از خود انتخاب می‌کنند و معمولاً افراد را از میان کسانی انتخاب می‌کنند که به آن‌ها اعتماد کامل دارند و بدین وسیله برای مقاصد آتی و ایجاد پناهگاه، مدیران ضعیف انتخاب شده را مدیون خود می‌کنند. در سازمان‌هایی که توسط این‌گونه مدیران اداره می‌شود، نخبه‌ها و استعداد‌های سازمان نادیده گرفته می‌شوند و نخبه‌ستیزی در بالاترین حالت ممکن دیده می‌شود. در حالی یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران در سازمان‌ها، انتخاب و انتصاب افراد شایسته در پست‌های کلیدی می‌باشد؛ در حالی که برخی مدیران در

1. Psychological Defense Mechanism
2. Proactive Survival Strategy
3. Resource Dependence Theory
4. Symbolic Interactionism
5. Soomro
6. Montano
7. Sam
8. Itzkovich

مطالعه شاهوشی و دادخواه (۱۳۹۶)، با عنوان «موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استانداری فارس» نشان می‌دهد، موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌ها عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هستند. عوامل درون‌سازمانی، ساختار نامناسب و ویژگی‌های شخصیتی و عوامل برون‌سازمانی، گرایش‌های فرهنگی نامناسب، قانون‌گریزی و سیاسی‌کاری را شامل می‌شوند.

زاهدی (۱۳۹۴)، در بررسی خود با عنوان «گذار از نظام ناشایستگی به سوی شایسته‌سالاری پژوهشی چند مقطعی در مورد وضعیت شغلی زنان دانشگاهی در ایران» که در سه دانشگاه تهران، شهید بهشتی و علامه طباطبایی در یک دوره بیست‌ساله صورت گرفته است بیان می‌کند از میان گونه‌های متعدد نظام‌های مدیریتی و حکومتی، دو گونه در موفقیت سازمان‌ها و جوامع از یک سو و در اضمحلال آن‌ها از سوی دیگر بسیار تأثیرگذار بوده‌اند. این دو گونه عبارت‌اند از: ناشایسته‌سالاری یا کاکيستوکراسی و شایسته‌سالاری یا مريتوکراسی.

نتایج مطالعه شیخ اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۴)، با عنوان «شایسته‌سالاری ادراک شده مدیران و توانمندسازی شناختی کارکنان» حاکی از وجود ارتباط معنادار بین ادراک از شایسته‌سالاری مدیران و توانمندسازی کارکنان بوده است.

عبدصبور (۱۳۹۲)، در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی مفهوم‌سازی و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری در سازمان به این نتیجه رسیده است که استقرار و آسیب‌شناسی شایسته‌سالاری به معیارها و شاخص‌هایی نیاز دارد که همزمان عوامل و پارامترهای محیطی و درون‌سازمانی را در کنار یکدیگر مورد بررسی قرار دهد.

علی‌رغم مطالعات و تحقیقات انجام گرفته در حوزه‌های مرتبط با ناکارآمدی در نظام انتصاب مدیران، اغلب این پژوهش‌ها با رویکردی پدیدارشناسانه یا انتقادی، به واکاوی جلوه‌هایی از ناکارآمدی نظیر خویشاوندسالاری، مدیریت عنکبوتی، کوتوله‌پروری و ناشایسته‌سالاری پرداخته‌اند، اما تصویری کل‌نگر، علی و نظام‌مند از منطق پنهان حاکم بر این‌گونه رفتار ارائه نشده است. وجه تمایز بنیادین این پژوهش، تبیین مفهوم نوآورانه «انتخاب پناهگاهی» است؛ مفهومی که نه صرفاً بر ضعف شایستگی مدیران منصوب شده، بلکه بر انتخاب هدفمند و عامدانه مدیران ضعیف از سوی مدیران بالادستی به‌مثابه یک راهبرد تدافعی و تثبیت‌گر تأکید دارد.

در این چارچوب نظری، انتصاب افراد ضعیف نه خطایی در تصمیم‌گیری، بلکه کنشی محافظه‌کارانه و آگاهانه با کارکردهایی چون کاهش تهدید، تحکیم قدرت، کنترل سلسله‌مراتب، تضعیف رقیب، ایجاد امنیت ذهنی و محاسبات آینده‌نگرانه برای جایگاه سازمانی خود تلقی می‌شود. پژوهش حاضر، در تلاش است با بهره‌گیری از

رفتارهای سیاسی و بی‌کفایتی توزیع شده دارد. همچنین یافته‌های حاصل از فراترکیب در این پژوهش نشان می‌دهد که کاهش عملکرد سازمان، سرکوب کارکنان توانمند و سیاست‌زدگی سازمانی از مهم‌ترین عوامل پسایندی کوتوله‌پروری هستند.

فرهادی‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)، در مطالعه خود با عنوان «بررسی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب نظام انتصاب در سازمان‌های دولتی ایران» نشان می‌دهند در بعد عوامل مؤثر بر انتصاب مدیران، غلبه روابط بر ضوابط، اولویت دادن به وابستگی‌های حزبی، توجه به همگرایی فرد موردنظر با مدیر و اعمال فشارهای سیاسی برای انتصاب و در بعد عوامل مؤثر بر رسیدن به گزینه‌های مدیریت نیز وابستگی‌های حزبی و جناحی، اعمال نفوذ از بیرون سازمان، دستور مقام‌های مافوق و برخورداری از سوابق سیاسی و اجرایی، بالاترین اهمیت را دارا می‌باشند. همچنین مشخص شد که تعهد به شرایط احراز پست‌ها در انتصاب‌ها، الزام به طی دوره‌های آموزشی قبل از انتصاب و الزام به طی کردن سلسله‌مراتب سازمانی به‌عنوان عوامل مهم‌تر از میان ۱۳ عامل دیگر در ایجاد یک نظام انتصاب مبتنی بر شایستگی نقش دارند.

مودی‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)، با استفاده از رویکرد کیفی (نظریه تم) سعی در طراحی الگوی شایسته‌سالاری مدیران شهرداری مشهد داشته و بیان می‌کنند در شایستگی فردی؛ کد محوری رفتاری، در شایستگی مدیریتی؛ کد محوری توانایی رهبری، در شایستگی شغلی؛ کد محوری مهارتی، مهم‌ترین شایستگی موردنیاز مدیران شهرداری مشهد است. شایان ذکر است که در شایستگی ارزشی تفاوتی بین دو کد محوری (سازمانی و اخلاقی)، مشاهده نشد. جهت استقرار شایسته‌سالاری در شهرداری مشهد، توجه به چهار مقوله اصلی (فردی، مدیریتی، شغلی و ارزشی)، ضروری به نظر می‌رسد.

جلیلود و داودی (۱۳۹۸)، در پژوهش خود از مفهوم لمپن-مدیران استفاده کرده و در توصیف آن بیان می‌کنند؛ لمپن-مدیران اغلب از طریق خویشاوند سالاری یا تبارسالاری یک‌شبه به یک جایگاه خاص دست یافته‌اند که نه در روند شایسته‌سالاری بلکه در منظومه «اعتماد محوری» به این مقام رسیده‌اند. لمپن-مدیران یکی از شاخص‌های ساختار سیاسی-اداری در کشورهای توسعه‌نیافته هستند.

عیدی و همکاران (۱۳۹۸)، اثر شایسته‌سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی را مورد مطالعه خود قرار داده و نتیجه‌گیری کرده‌اند افزایش مذاکره و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار بر اساس شایستگی‌های کارکنان، ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد دوسویه مدیر و کارکنان می‌تواند در اثربخشی سازمانی مؤثر باشد.

تحلیلی، گامی نظری و کاربردی در جهت بازخوانی و اصلاح الگوی انتصابات در ساختارهای سازمانی محسوب می‌شود. ادبیات مدیریت سرشار از مفاهیمی است که به ناکارآمدی در انتصابات اشاره دارند. با این حال، مفهوم «انتخاب پناهگاهی» دارای تمایزات ظریف اما کلیدی با این مفاهیم است. در حالی که این پدیده‌ها ممکن است در عمل هم‌پوشانی داشته باشند، اما از نظر کانون تمرکز^۱، انگیزه اصلی^۲ و سطح تحلیل^۳ تفاوت‌های بنیادینی دارند که در جدول زیر تشریح شده است.

رهیافتی علی‌ساختاری، چارچوبی تحلیلی، لایه‌مند و رتبه‌بندی شده از عوامل مؤثر بر این الگوی انتصابی ارائه دهد. لذا با تمرکز بر سطح میانی و پایین‌دستی ساختار مدیریتی، حلقه مقفوده‌ای را در زنجیره مطالعات پیشین شناسایی و تکمیل می‌کند و از طریق صورت‌بندی نظام‌مند متغیرهای متعدد مؤثر، تبیینی تلفیقی از چرایی و چگونگی نهادینه شدن این منطق در بدنه سازمان به دست می‌دهد. بدین ترتیب، پژوهش حاضر نه تنها در گسترش نظری ادبیات مربوط به فساد ساختاری و ناکارآمدی مدیریتی می‌تواند نقش آفرین باشد، بلکه از رهگذر مفهوم‌پردازی تازه و چارچوبی

جدول ۱. تمایز مفهومی «انتخاب پناهگاهی» از مفاهیم مرتبط در ادبیات مدیریت

Table 1. Conceptual Distinction of “Shelter Selection” from Related Concepts in Management Literature

مفهوم	کانون تمرکز اصلی	انگیزه اصلی محرک	سطح تحلیل (فردی/گروهی)	تمایز کلیدی با انتخاب پناهگاهی
انتخاب پناهگاهی	کنش آگاهانه مدیر برای انتخاب افراد ضعیف‌تر	کاهش تهدید و ایجاد امنیت روانی برای مدیر بالادستی	فردی/گروهی	-
ناشایسته‌سالاری	سیستم و ساختار کلان که در آن افراد نالایق حاکم هستند	فساد سیستمی، ضعف نهادی، رانت	سازمانی/سیستمی	ناشایسته‌سالاری نتیجه و یک وضعیت کلی است؛ انتخاب پناهگاهی یکی از علل و رفتارهای فردی است که به آن منجر می‌شود.
مدیریت عنکبوتی	شبکه‌سازی و کنترل منابع از طریق افراد وفادار	تثبیت و گسترش قدرت شخصی با ایجاد شبکه مدیون	فردی/گروهی	تمرکز اصلی بر وفاداری و کنترل است. یک مدیر عنکبوتی ممکن است فردی توانمند اما وفادار را انتخاب کند. در انتخاب پناهگاهی، ضعف فرد زیردست یک معیار کلیدی است.
کوتوله‌پروری	سرکوب و حذف فعالانه افراد شایسته و توانمند	حسادت، ترس از رقابت، حفظ وضع موجود	فردی/گروهی	کوتوله‌پروری بیشتر بر حذف رقبا متمرکز است. انتخاب پناهگاهی بر انتصاب افراد غیررقابتی از ابتدا تأکید دارد. این یک کنش پیشگیرانه است نه واکنشی.
خویشاوندسالاری	روابط خانوادگی و قومی به‌عنوان معیار انتصاب	تعهد به خانواده یا قبیله، منافع شخصی	فردی/گروهی	معیار اصلی رابطه نسبی یا سببی است، نه لزوماً ضعف فرد. ممکن است یک خویشاوند توانمند نیز باشد. در انتخاب پناهگاهی، ضعف فرد اهمیت دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کمی و با رویکرد کاربردی-توسعه‌ای و مبتنی بر طرح پیمایشی مقطعی^۴ طراحی و اجرا شده است. ابزار پژوهش پس از مطالعه گسترده ادبیات نظری و پیشینه تحقیق و شناسایی ابعاد کلیدی متغیرها، طراحی شد.

داده‌های پژوهش با استفاده از روش پیمایشی و از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها عمدتاً با نرم‌افزار SPSS انجام شد و برای تحلیل‌های تکمیلی و مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز از نرم‌افزار LISREL بهره گرفته شد.

جامعه آماری پژوهش شامل ۳۹۷ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان تهران، مدیران سطوح عالی و میانی بازنشسته و استادان دانشگاه‌های تهران در حوزه‌های مطالعاتی سازمانی و مدیریتی بود.

با توجه به محدودیت‌های دسترسی و ضرورت انتخاب نمونه‌های مرتبط با موضوع، از روش نمونه‌گیری در دسترس هدفمند استفاده شد؛ بدین معنا که افرادی که با معیارهای پژوهش همخوانی داشته و در دسترس محققان بودند، به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در نهایت، تعداد ۱۹۶ نفر به‌عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند که از این میان، ۱۷۴ نفر پرسشنامه‌ها را به‌طور کامل تکمیل کردند و داده‌های آنان در تحلیل‌ها وارد شد. جدول شماره ۲ حجم نمونه‌های انتخاب‌شده از هر گروه را نشان می‌دهد.

1. Focus
2. Primary Motive
3. Level of Analysis
4. Cross-sectional

جدول ۲. جوامع پژوهش و حجم نمونه

Table 2. Research Populations and Sample Size

حجم نمونه	جوامع پژوهش
۷۴	مدیران و کارشناسان سازمان‌های دولتی استان تهران
۳۸	مدیران بازنشسته و پیشکسوتان سازمان‌های دولتی
۸۴	استادان دانشگاه‌های تهران در حوزه‌های مطالعاتی سازمانی و مدیریتی بودند
۱۹۶	مجموع کل پرسشنامه‌های ارسالی
۱۷۴	مجموع کل پرسشنامه‌های تکمیل‌شده دریافتی

روایی پرسشنامه نیز از طریق غربال‌سازی اولیه و تأیید روایی صوری به کمک نظرات متخصصان دانشگاهی ذی‌ربط تضمین شد و اصلاحات لازم براساس بازخوردهای ایشان اعمال گردید. در مرحله بعد، برای کاهش تعداد متغیرهای مشاهده‌شده و شناسایی مؤلفه‌های پنهان، روش تحلیل عاملی به کار گرفته شد. این روش امکان بازشناسی ساختارهای بنیادین در میان متغیرها را فراهم می‌سازد.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته شامل ۵۱ گویه بود که بر اساس مرور ادبیات و منابع نظری طراحی شده است. به‌منظور سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف اجرا شد که نتایج آن گویای توزیع نرمال جامعه آماری بود (جدول ۳). همچنین برای بررسی پایایی ابزار، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن برای تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۸ به دست آمد و نشان‌دهنده اعتبار مطلوب پرسشنامه است.

جدول ۳. آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن توزیع جامعه

Table 3. Kolmogorov-Smirnov Test for Assessing the Normality of Population Distribution

تعداد	۱۹۶
میانگین	۱/۸۸۳
انحراف معیار	۰/۸۱
مقدار مطلق	۰/۴۱۵
بیشترین اختلاف مثبت	۰/۳۳۷
بیشترین اختلاف منفی	-۰/۲۹۵
کلموگروف-اسمیرنوف	۳/۷۴۲
سطح معناداری (دوطرفه)	۰/۰۰۰

دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۱۴ درصد لیسانس و زیر لیسانس بوده‌اند. ۵۴ درصد پاسخ‌دهندگان با بیشترین فراوانی در شغل خود دارای سابقه کاری ۱۵ تا ۲۰ سال بوده‌اند.

تحلیل عاملی عوامل

پس از گردآوری داده‌ها و ورود آن‌ها به نرم‌افزار آماری SPSS، به‌منظور بررسی کفایت حجم نمونه جهت اجرای تحلیل عاملی اکتشافی و نیز ارزیابی میزان همبستگی کلی میان متغیرها، از آزمون کفایت نمونه کایزر-مایر-اولکین^۱ (KMO) و آزمون کرویت بارتلت^۲ استفاده شد. آزمون کایزر-مایر-اولکین به سنجش میزان کفایت داده‌ها برای تحلیل عاملی پرداخته و شاخصی از مناسب بودن حجم نمونه ارائه می‌دهد، در حالی که آزمون کرویت بارتلت با بررسی

در ابتدا، ۴۶ متغیر اولیه شناسایی شدند که پس از تحلیل دقیق‌تر و دریافت نظرات صاحب‌نظران، ۸ متغیر به دلیل هم‌پوشانی مفهومی در متغیرهای اصلی ادغام گردیدند. به این ترتیب، چارچوب نهایی متغیرها با دقت نظری و آماری بیشتری تثبیت شد.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

از مجموع ۱۹۶ پرسشنامه ارسالی برای نمونه پژوهش، ۱۷۴ پرسشنامه تکمیل شده دریافت گردید که داده‌های این پرسشنامه در آنالیزهای تحلیلی مورد استفاده قرار گرفتند. ۶۹ درصد از پاسخ‌دهندگان (۱۲۰ نفر) مرد بوده‌اند. بیشترین طبقه سنی مربوط به رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال بوده که شامل ۴۱ درصد از پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه بوده است. از نظر تحصیلات، ۵۸ درصد از تکمیل‌کنندگان پرسشنامه دکترا و دانشجوی دکتری، ۲۷ درصد

1. Kaiser-Meyer-Olkin

2. Bartlett's Test of Sphericity

معناداری ماتریس همبستگی، مشخص می‌کند که آیا متغیرها از لحاظ آماری با یکدیگر مرتبط هستند یا خیر. یافته‌های حاصل از این

دو آزمون که مبنای میزان شایستگی داده‌ها برای تحلیل عاملی هستند، در جدول شماره ۴ گزارش شده‌اند.

جدول ۴. نتایج آزمون KMO و آزمون کرویت بارتلت جهت بررسی کفایت نمونه‌گیری و همبستگی میان متغیرها در تحلیل عاملی

Table 4. Results of KMO and Bartlett's Test of Sphericity for Assessing Sampling Adequacy and Variable Correlation in Factor Analysis

اندازه کفایت نمونه‌گیری KMO		آزمون بارتلت
۰/۹۱۴	ضریب بارتلت	۸۵۰۴
۱/۸۷۹	خی‌دو تقریبی	۰/۰۰۰
۰/۰۰۰	sig	۱۹۲
۱۹۲	درجه آزادی	

استخراج، از معیار کیسر بهره گرفته شد. بر اساس این ملاک، تنها عواملی که دارای مقدار ویژه^۴ مساوی یا بیشتر از یک هستند، به‌عنوان عوامل معنادار در تحلیل باقی می‌مانند؛ در حالی که عواملی با مقدار ویژه کمتر از یک، نقش مؤثری در تبیین واریانس ندارند و از مدل حذف می‌شوند. مطابق با نتایج ارائه شده در جدول شماره ۵، چهار عامل دارای مقدار ویژه بیشتر از یک بوده و واجد شرایط لازم برای استخراج هستند.

جدول ۵. شاخص‌های آماری با استفاده از روش تحلیل عوامل اصلی

Table 5. Statistical Indicators Using Principal Component Analysis Method

مجموع مجذورات بارهای استخراج شده پس از چرخش			عوامل
درصد تراکمی واریانس	درصد واریانس	ارزش ویژه	
۲۷/۰	۲۷/۰	۴/۹۱۸	عامل ۱: سازمانی و مدیریتی
۴۹/۳	۲۲/۳	۴/۵۱۲	عامل ۲: تعمدی ابزاری
۷۰/۹	۲۱/۶	۴/۰۹	عامل ۳: فرهنگی و اجتماعی
۹/۹۴	۲۰/۰۴	۳/۸	عامل ۴: روان‌شناختی و رفتاری

اگرچه پس از چرخش عوامل، مقادیر ویژه و درصد واریانس اختصاص‌یافته به هر عامل دچار تغییراتی شده‌اند، اما مجموع درصد واریانس تبیین شده توسط تمامی عوامل استخراج شده بدون تغییر باقی‌مانده و برابر با مقدار پیش از چرخش است. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که چهار عامل نهایی استخراج شده، در مجموع توانسته‌اند ۹۰/۹۴ درصد از واریانس کل متغیرهای پژوهش را پوشش دهند. با مشخص شدن مقادیر ویژه و سهم هر عامل در تبیین واریانس، امکان تشکیل ماتریس اجزا فراهم شده است. همان‌گونه که پیش‌تر اشاره شد، در مرحله نخست ۴۶ متغیر بالقوه

در جدول شماره ۴، شاخص کفایت نمونه‌گیری KMO به‌عنوان معیاری جهت ارزیابی میزان مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی ارائه شده است. این شاخص بیانگر نسبت واریانس است که متغیرهای مشاهده‌شده می‌توانند به‌واسطه عوامل مشترک پنهان تبیین شوند. بر اساس ادبیات پژوهش، مقدار KMO کمتر از ۰/۵ نشان‌دهنده کفایت ناکافی داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است و در این موارد، استفاده از این روش توصیه نمی‌شود. مقادیر بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ نشان از کفایت نسبتاً ضعیف داده‌ها دارند و تحلیل عاملی در این شرایط تنها با احتیاط باید مورد استفاده قرار گیرد. در مقابل، مقادیر بالاتر از ۰/۷ به‌عنوان نشانه‌ای از کفایت مناسب نمونه برای تحلیل عاملی تلقی می‌شوند و بیانگر آن هستند که ماتریس همبستگی بین متغیرها برای اجرای این تحلیل در سطح مطلوبی قرار دارد (هیر^۱ و همکاران، ۲۰۱۹).

در مطالعه حاضر، مقدار KMO برابر با ۰/۹۱۴ به دست آمده است که بیانگر کفایت بسیار بالا و مطلوب داده‌ها برای تحلیل عاملی است. همچنین، نتایج حاصل از آزمون کرویت بارتلت نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ است؛ بدین معنا که فرض صفر مبنی بر یکسان بودن ماتریس همبستگی با ماتریس همانی رد شده و همبستگی بین متغیرها از نظر آماری معنادار است. این نتیجه، ضرورت و امکان انجام تحلیل عاملی جهت شناسایی ساختار زیربنایی داده‌ها را تأیید می‌کند. بنابراین، ترکیب نتایج هر دو شاخص KMO و آزمون بارتلت، اجرای تحلیل عاملی اکتشافی در این پژوهش را از حیث آماری موجه می‌سازد. یکی از تصمیم‌گیری‌های کلیدی در فرآیند تحلیل عاملی، تعیین تعداد مناسب عامل‌هایی است که باید استخراج و وارد چرخش شوند. برای این منظور، از شاخص‌ها و معیارهای مختلفی مانند معیار کیسر^۲ و نمودار اسکری کتل^۳ استفاده می‌شود. در این مطالعه، برای تعیین تعداد عوامل قابل

1. Hair
2. Kaiser Criterion
3. Scree Plot

شناسایی گردید، اما پس از بازبینی دقیق‌تر و انجام نظرخواهی از خبرگان، ۸ مورد از آن‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از سایر متغیرها تشخیص داده شده و در قالب آن‌ها ادغام شدند. در نهایت، ۳۸ متغیر نهایی به‌عنوان متغیرهای اصلی تحلیل انتخاب شدند.

بنابراین، ماتریس اجزا در این پژوهش شامل بارهای عاملی مربوط به هریک از ۳۸ متغیر بر روی چهار عامل اصلی است؛ این بارها نمایانگر میزان همبستگی بین متغیرها و هر عامل بوده و پایه‌ای برای تفسیر و نام‌گذاری عوامل فراهم می‌سازند.

جدول ۶. کدبندی و توضیح متغیرهای شناسایی شده اولیه

Table 6. Coding and Description of Initially Identified Variables

کد متغیر	متغیرها (گویه‌ها)	شرح مختصر
X1	اضطراب و ناامنی روانی	احساس ناامنی در موقعیت مدیریت باعث ترجیح افراد مطیع و ضعیف می‌شود.
X2	غلبه روابط بر ضوابط	روابط شخصی به‌جای شایستگی در انتصاب مدیران نقش دارد.
X3	فرهنگ نخبه‌ستیزی	وجود نگرش ضدنخبه‌گرایانه در فرهنگ سازمان.
X4	ترس از دست دادن موقعیت شغلی	ترس مدیران از دست دادن پست باعث جذب افراد ضعیف می‌شود.
X5	فشارهای سیاسی و جناحی	جریان‌های سیاسی و جناحی در انتخاب مدیران تأثیر گذارند.
X6	محافظه‌کاری	محافظه‌کاری سازمانی مانع انتخاب مدیران توانمند می‌شود.
X7	اعتماد محوری به‌جای شایسته‌سالاری	اعتماد به آشنایان یا همفکران به‌جای ملاک‌های شایستگی.
X8	تثبیت شبکه قدرت شخصی	مدیران با ایجاد شبکه‌های قدرت مانع ارتقای شایستگان می‌شوند.
X9	ترس از ریسک و چالش	ترس از چالش و تغییر منجر به انتخاب مدیران مطیع می‌شود.
X10	ضعف در کنترل و نظارت	نبود سازوکار نظارت مؤثر موجب تثبیت مدیران ضعیف می‌شود.
X11	سوءظن به نخبگان و افراد توانمند	بی‌اعتمادی به نخبگان مانعی برای شایسته‌گزینی است.
X12	کاهش تهدید نسبت به جایگاه مدیریتی	مدیران برای مصون ماندن از تهدید رقبای، افراد ضعیف‌تر را برمی‌گزینند.
X13	نگرانی‌های آینده‌نگرانه (تمایه به راضی نگهداشتن مراکز قدرت)	نگرانی از آینده شغلی موجب رفتارهای محافظه‌کارانه می‌شود. مدیران بر این پایه تمایل دارند که به مراکز قدرت (درون و برون سازمانی) امتیازاتی بدهند.
X14	ضعف در نظام انتصاب مدیران	سازوکارهای ناکارآمد در فرایند انتصاب مدیران.
X15	بی‌کفایتی توزیع شده	گسترش ناکارآمدی در سطوح مختلف مدیریت.
X16	استفاده از افراد ضعیف به‌عنوان محافظ	استفاده ابزاری از افراد ضعیف برای محافظت از خود.
X17	خویشاوندسالاری و تبارسالاری	انتصاب مدیران بر اساس نسبت فامیلی یا قومی.
X18	تضعیف فرهنگ سازمانی	سیاست‌های پنهان باعث تضعیف فرهنگ حرفه‌ای سازمان می‌شود.
X19	اعتماد به افراد ضعیف‌تر	ترجیح مدیران ضعیف‌تر برای کنترل بهتر بر محیط کاری.
X20	سیاسی‌کاری در انتصابات	دخالت سیاست در چینش مدیران باعث حذف شایسته‌ها می‌شود.
X21	محاسبات آینده‌نگرانه برای بقا	انتصاب افراد ناکارآمد برای حفظ جایگاه آتی مدیران ارشد.
X22	فرهنگ محافظه‌کاری و بی‌حرکی	محیط فرهنگی ایستا و محافظه‌کار مانع تحول مدیریتی است.
X23	سیاست‌های محافظه‌کارانه در انتصاب‌ها	ترس از ریسک در انتصاب مدیران سبب انتخاب افراد کم‌خطر می‌شود.
X24	کنترل سلسله‌مراتب و رقبا	مدیران از طریق انتصاب مطیعان، قدرت خود را حفظ می‌کنند.
X25	سیاست‌زدگی سازمانی	نفوذ بیش از حد مسائل سیاسی در عملکرد سازمانی.
X26	خودسانسوری مدیران	مدیران برای بقا از ابراز نظر واقعی خودداری می‌کنند.
X27	فقدان شفافیت در انتصاب‌ها	نبود شفافیت در فرایند انتصابات فرصت‌طلبی را افزایش می‌دهد.
X28	ایجاد امنیت روانی و ذهنی مدیران	مدیران از طریق اطرافیان ضعیف، امنیت روانی خود را حفظ می‌کنند.
X29	گرایش‌های فرهنگی نامناسب	باورها و گرایش‌های فرهنگی نادرست موجب ترجیح افراد ناکارآمد می‌شود.
X30	تمایل به حفظ امنیت ذهنی	تمایل مدیر به ثبات ذهنی موجب جذب افراد غیر چالش‌گر می‌شود.
X31	ضعف در آموزش و توسعه مدیران	فقدان برنامه توسعه حرفه‌ای برای مدیران توانمند.
X32	جلوگیری از ظهور چالش‌های مدیریتی	مدیران ضعیف انتخاب می‌شوند تا کسی مزاحم قدرت نباشد.
X33	وجود شبکه‌های قدرت شخصی	مدیران شبکه‌هایی ایجاد می‌کنند برای حفظ قدرت شخصی.
X34	وابستگی‌های عاطفی به زیردستان	عاطفی شدن روابط باعث نادیده گرفتن ملاک‌های شایستگی می‌شود.
X35	حفظ فضای ناامیدی در سازمان	با ایجاد ناامیدی در سازمان، فضای تحول بسته می‌شود.
X36	تساهل نسبت به ناکارآمدی	تحمل نسبت به ناکارآمدی در فرهنگ سازمانی بالا است.
X37	استفاده ابزاری از افراد مطیع	اطرافیان ضعیف ابزار کنترل مدیران برای حفظ قدرت‌اند.
X38	ساختار سلسله‌مراتبی نامناسب	ساختار خشک و سنتی مانع شایسته‌گزینی و ارتقای واقعی مدیران می‌شود.

روش واریماکس، رایج‌ترین روش چرخش غیر مورب در تحلیل عاملی است. هدف این چرخش، رسیدن به ساختار ساده با غیر مورب نگاه‌داشتن محورهای عاملی می‌باشد. این روش پیچیدگی شاخص‌ها از طریق بزرگ‌تر سازی ضریب‌های بزرگ و کوچک‌تر سازی ضریب‌های کوچک در داخل هر شاخص به کمترین حد می‌رساند.

در این پژوهش، از روش چرخش واریماکس که یکی از روش‌های متداول و مؤثر چرخش متعامد در تحلیل عاملی است، استفاده شده است. تفسیر بارهای عاملی در تحلیل اولیه (پیش از چرخش) ممکن است با ابهام همراه باشد، به‌منظور دستیابی به ساختاری روشن‌تر و قابل تفسیرتر، چرخش عاملی اعمال گردید. این روش با افزایش تمایز بارهای عاملی، کمک می‌کند تا هر متغیر به‌وضوح به یک عامل غالب مرتبط شود و تفسیر عوامل آسان‌تر گردد. نتایج حاصل از ماتریس چرخیده شده اجزا در جدول شماره ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. بار عاملی بعد از چرخش واریماکس

Table 7. Factor Loadings After Varimax Rotation

متغیر	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴
X ₁	0.9	0.91		
X ₂	0.94	0.74		
X ₃	0.96	0.77		
X ₄	0.95	0.69		
X ₅	0.88	0.89		
X ₆	0.75	0.82		
X ₇	0.87	0.7		
X ₈	0.97	0.78		
X ₉	0.8	0.84		
X ₁₀	0.83	0.72		
X ₁₁	0.62	0.65		
X ₁₂	0.93	0.63		
X ₁₃	0.55	0.64		
X ₁₄	0.98	0.73		
X ₁₅	0.67	0.6		
X ₁₆	0.79	0.58		
X ₁₇	0.92	0.66		
X ₁₈	0.68	0.7		
X ₁₉	0.85	0.59		

هستند. با استفاده از نتایج به دست آمده، می‌توان نسبت به شناسایی عوامل اصلی، متغیرهای تشکیل‌دهنده هر عامل و میزان وابستگی آن متغیرها به عوامل اقدام نمود.

پس از اعمال چرخش عاملی، بارهای عاملی هر متغیر در عوامل استخراج‌شده مشخص گردید. این بارهای عاملی نمایانگر میزان مشارکت و همبستگی هر متغیر با عامل مربوطه

جدول ۸. عوامل تعیین‌کننده و بار عاملی متغیرها

Table 8. Determining Factors and Factor Loadings of Variables

شماره عامل	نام عامل	کد متغیر	متغیرهای تعیین‌کننده عامل (گویه‌ها)	بار عاملی
۱	عوامل سازمانی و مدیریتی	X14	ضعف در نظام انتصاب مدیران	0.98
		X2	غلبه روابط بر ضوابط	0.94
		X20	سیاسی‌کاری در انتصابات	0.91
		X5	فشارهای سیاسی و جناحی	0.88
		X10	ضعف در کنترل و نظارت	0.83
		X27	فقدان شفافیت در انتصاب‌ها	0.78
		X33	وجود شبکه‌های قدرت شخصی	0.73
		X18	تضعیف فرهنگ‌سازمانی	0.68
		X31	ضعف در آموزش و توسعه مدیران	0.63
		X38	ساختار سلسله مراتبی نامناسب	0.59

جدول ۸. عوامل تعیین‌کننده و بارعاملی متغیرها

شماره عامل	نام عامل	کد متغیر	متغیرهای تعیین‌کننده عامل (گویه‌ها)	بار عاملی
۲	عوامل تعمدی ابزاری	X8	تثبیت شبکه قدرت شخصی	0.97
		X12	کاهش تهدید نسبت به جایگاه مدیریتی	0.93
		X24	کنترل سلسله‌مراتب و رقبا	0.89
		X28	ایجاد امنیت روانی و ذهنی مدیران	0.84
		X16	استفاده از افراد ضعیف به‌عنوان محافظ	0.79
		X21	محاسبات آینده‌نگرانه برای بقا	0.74
		X37	استفاده ابزاری از افراد مطیع	0.7
		X23	سیاست‌های محافظه‌کارانه در انتصاب‌ها	0.69
		X32	جلوگیری از ظهور چالش‌های مدیریتی	0.64
		X35	حفظ فضای ناامیدی در سازمان	0.58
۳	عوامل فرهنگی و اجتماعی	X3	فرهنگ نخبگ‌ستیزی	0.96
		X17	خویشاوندسالاری و تبارسالاری	0.92
		X7	اعتماد محوری به‌جای شایسته‌سالاری	0.87
		X25	سیاست‌زدگی سازمانی	0.82
		X22	فرهنگ محافظه‌کاری و بی‌حرکی	0.77
		X29	گرایش‌های فرهنگی نامناسب	0.72
		X15	بی‌کفایتی توزیع‌شده	0.67
		X36	تساهل نسبت به ناکارآمدی	0.66
		X11	سوءظن به نخبگان و افراد توانمند	0.62
		X4	ترس از دست دادن موقعیت شغلی	0.95
۴	عوامل روان‌شناختی	X1	اضطراب و ناامنی روانی	0.9
		X19	اعتماد به افراد ضعیف‌تر	0.85
		X9	ترس از ریسک و چالش	0.8
		X6	محافظه‌کاری	0.75
		X26	خودسانسوری مدیران	0.7
		X30	تمایل به حفظ امنیت ذهنی	0.65
		X34	وابستگی‌های عاطفی به زیردستان	0.6
		X13	نگرانی‌های آینده‌نگرانه	0.55

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به ارائه و تبیین مفهومی جدید با عنوان «انتخاب پناهگاهی» و تعیین عوامل و ریشه‌های ایجاد این پدیده در ساختارهای مدیریتی سازمان‌های دولتی ایران پرداخت و نشان داد که انتصاب هدفمند مدیران ضعیف در سطوح پایین‌تر، بیشتر یک راهبرد دفاعی برای کاهش تهدید نسبت به مدیران ارشد و تثبیت قدرت آن‌ها است تا یک ضعف تصادفی سیستمی. نتایج پژوهش نشان داد که این رفتار نه‌تنها ریشه در ضعف ساختاری و سازمانی دارد، بلکه متأثر از عوامل فرهنگی، اجتماعی و خصوصاً ذهنیت‌ها و نگرش‌های روان‌شناختی مدیران است. در این پژوهش، ۳۸ متغیر مؤثر شناسایی شد. پس از به کار بردن تحلیل عاملی، برای تعیین تعداد عوامل از روش کیسر استفاده شد. بر پایه این ملاک، چهار عامل دارای

ارزش ویژه بالای ۱ شناسایی و به‌عنوان قابل استخراج تعیین شد (۱. سازمانی و مدیریتی، ۲. تعمدی ابزاری، ۳. فرهنگی و اجتماعی، ۴. روان‌شناختی). با توجه به شاخص‌های آماری و با استفاده از روش تحلیل عوامل اصلی، این چهار عامل در مجموع ۹۰/۹۴ درصد از واریانس کل متغیرها را توانستند تبیین کنند. بعد از انجام چرخش واریماکس، مشخص شد هرکدام از ۴ عامل اصلی با کدام متغیرها همبستگی بیشتری را نشان می‌دهند. سپس با توجه به محتوای عوامل و در نظر گرفتن چارچوب نظری و پیشینه پژوهش، عوامل اصلی نام‌گذاری شدند.

۱. عوامل سازمانی و مدیریتی: این عامل شامل ۱۰ متغیر (شامل: ضعف در نظام انتصاب مدیران، غلبه روابط بر ضوابط، سیاسی‌کاری در انتصابات، فشارهای سیاسی و جناحی، ضعف در کنترل و نظارت، فقدان شفافیت در انتصاب‌ها، وجود

موقعیت شغلی با بار عاملی ۰/۹۵ بالاترین نقش را در این عامل ایفا می‌کند که نشان‌دهنده تأثیر عمیق متغیرهای ذهنی و روانی بر رفتارهای اطلاعاتی مدیران است.

در کاربست این الگو، پدیده انتخاب پناهگاهی به عنوان پاسخی تدافعی و چندلایه به تهدیدات واقعی یا ادراک‌شده مدیران ارشد ظاهر می‌شود و محیطی خلق می‌کند که در آن شایسته‌سالاری و تحرک نیروهای متخصص قربانی ملاحظات امنیتی و روابط غیررسمی می‌گردد. تداوم این چرخه، در بلندمدت موجب بازتولید ناکارآمدی، انسداد مسیر ارتقای نخبگان، تضعیف سرمایه انسانی و تشدید رکود تحول سازمانی می‌شود. بنابراین، رفع ریشه‌ای این معضل مستلزم اقداماتی عمیق و چندبعدی در نظام انتصاب، به‌ویژه اعمال معیارهای شفاف و شایسته‌محور، بازنگری در زیرساخت‌ها و فرآیندهای سازمانی، ارتقای فرهنگ سازمانی به سمت شایسته‌پروری و ایجاد سازوکارهای کنترلی و شفافیت متکی بر سلامت اداری است. همچنین آگاهی‌بخشی و توانمندسازی مدیران برای مواجهه با نگرانی‌های روانی و اجتماعی و کاهش هراس از رقابت و اصلاح، بخشی جدایی‌ناپذیر از تغییر است. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها برای مقابله با نهادینه‌سازی شدن انتخاب پناهگاهی، اقدامات اصلاحی خود را بر محورهای زیر متمرکز سازند:

نخست، افزایش شفافیت فرآیندهای انتصاب از طریق تعریف صریح شاخص‌های شایستگی، تشکیل کمیته‌های مستقل انتصاب و انتشار عمومی دلایل انتخاب‌ها که به‌طور مستقیم حلقه تاریک تصمیم‌گیری پناهگاهی را از بین می‌برد. دوم، تثبیت محیط مدیریتی و کاهش ریسک‌های سیاسی و ساختاری، با هدف کاهش ناامنی شغلی مدیران بالادست و سوق دادن انگیزه آن‌ها از بقا به عملکرد.

سوم، تقویت سازوکارهای پاسخگویی به‌ویژه در سطوح پایین‌تر سازمانی، به نحوی که مدیران منتخب نه‌تنها در برابر فرد بالادست، بلکه در برابر اهداف سازمانی نیز مسئول باشند.

در نهایت، با در نظر گرفتن ماهیت دفاعی این پدیده، مدیریت سازمان باید از طریق آموزش و فرهنگ‌سازی، ترس از ریسک و ناامنی را در میان مدیران به رسمیت بشناسد و برای آن راهکارهای حمایتی روان‌شناختی-شغلی فراهم کند، تا انگیزه انتخاب، از تأمین پناهگاه شخصی به حداکثرسازی شایستگی سازمانی تغییر یابد.

شبکه‌های قدرت شخصی، تضعیف فرهنگ سازمانی، ضعف در آموزش و توسعه مدیران، ساختار سلسله‌مراتبی نامناسب است که با مجموع بار عاملی ۰/۹۵، حدود ۲۷/۰ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. مهم‌ترین متغیر در این عامل، ضعف در نظام انتصاب مدیران با بار عاملی ۰/۹۸ است که نشان‌دهنده نقش کلیدی ساختارهای ناکارآمد اداری در انسداد جریان شفاف اطلاعاتی است.

۲. عوامل تعمیدی ابزاری: این عامل دارای ۱۰ متغیر (شامل: تثبیت شبکه قدرت شخصی، کاهش تهدید نسبت به جایگاه مدیریتی، کنترل سلسله‌مراتب و رقبا، ایجاد امنیت روانی و ذهنی مدیران، استفاده از افراد ضعیف به‌عنوان محافظ، محاسبات آینده‌نگرانه برای بقا، استفاده ابزاری از افراد مطیع، سیاست‌های محافظه‌کارانه در انتصاب‌ها، جلوگیری از ظهور چالش‌های مدیریتی، حفظ فضای ناامیدی در سازمان) بوده که با مجموع بار عاملی ۰/۷۰، ۲۲/۳ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. مهم‌ترین متغیر این عامل، تثبیت شبکه قدرت شخصی با بار عاملی ۰/۹۷ است؛ عاملی که بر اقدامات آگاهانه و هدفمند مدیران در محدودسازی جریان اطلاعات به‌منظور تثبیت قدرت اشاره دارد.

۳. عوامل فرهنگی و اجتماعی: این عامل شامل ۹ متغیر (شامل: فرهنگ نخبه‌ستیزی، خویشاوندسالاری و تبارسالاری، اعتمادمحوری به‌جای شایسته‌سالاری، سیاست‌زدگی سازمانی، فرهنگ محافظه‌کاری و بی‌حرکی، گرایش‌های فرهنگی نامناسب، بی‌کفایتی توزیع‌شده، تساهل نسبت به ناکارآمدی، سوءظن به نخبگان و افراد توانمند) است که با مجموع بار عاملی ۰/۷۰، ۲۱/۶ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. مهم‌ترین متغیر این عامل، فرهنگ نخبه‌ستیزی با بار عاملی ۰/۹۶ است؛ این متغیر نشان می‌دهد که زمینه‌های فرهنگی می‌توانند مانع اساسی در مسیر شفافیت و به‌کارگیری نیروهای متخصص باشند.

۴. عوامل روان‌شناختی و رفتاری: این عامل نیز شامل ۹ متغیر (شامل: ترس از دست دادن موقعیت شغلی، اضطراب و ناامنی روانی، اعتماد به افراد ضعیف‌تر، ترس از ریسک و چالش، محافظه‌کاری، خودسانسوری مدیران، تمایل به حفظ امنیت ذهنی، وابستگی‌های عاطفی به زیردستان، نگرانی‌های آینده‌نگرانه) است که با مجموع بار عاملی ۰/۷۵، ۲۰/۴ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. متغیر ترس از دست دادن

References

- Cleary, M., Hungerford, C. L., 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. <https://doi.org/10.3109/01612840.2014.968694>
- Farhadinejad, M., leilidoost, F. and hassani, M. (2022). Examining the current situation and drawing the desired situation of the appointment system in Iranian government organizations. *Organizational Resources Management Researches*, 12(2), 85-110. (In Persian)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Itzkovich, Y., Heilbrunn, S., & Aleksic, A. (2020). Full range indeed? The forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 851-868. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2019-0401>
- Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). Both diversity and meritocracy: Managing the diversity-meritocracy paradox with organizational ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 58(3), 574-606. <https://doi.org/10.1111/joms.12752>
- Mohamadyari, Z. and Arman, M. (2023). Antecedents and Consequences of Spider Management in Government Organizations. *Public Organizations Management*, 11(4), 139-154. (In Persian). <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.69216.4886>
- Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 5-23. <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>
- Movahedizadeh, H., Mohebbi, S., & Gelerd, P. (2022). Developing a Model for Managers' Meritocracy in Mashhad Municipality by Adopting a qualitative approach (Thematic Analysis). *Transformation Management Journal*, 13(Autumn & Winter 2022), 185-205. (In Persian). <https://doi.org/10.22067/tmj.2022.70869.1128>
- Piri, M., Jafari, M., & Vishlaghi, M. (2024). Antecedents and consequences of self-censorship of employees in Public Organizations. *Journal of Strategic Management Studies*, 15(57), 233-256. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/smsj.2023.376846.1762>
- Purzare, H., Vahdati, H., Hakak, M. and Nazarpouri, A. H. (2025). Causes of the Emergence of Gerontocracy in Iran's Governmental Organizations and its Control Strategies. *Organizational Culture Management*, 23(1), 1-14. (In Persian). <https://doi.org/10.22059/jomc.2024.368550.1008615>
- Sam, C. H. (2021). What are the practices of unethical leaders? Exploring how teachers experience the "dark side" of administrative leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 303-320. <https://doi.org/10.1177/1741143219898480>
- Shaeekh esmaili S, hasani K, Nargesi S. (2015). Relationship Between Meritocracy Perceived by Managers and Personnel Cognitive Empowerment/. *JMDP*. 28(1), 117-140. (In Persian). <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.17350719.1394.28.1.1.1>
- Shahnoushi, M., & Dadkhah, M. (2017). Barriers to Meritocracy in Governmental Organizations of Shiraz City in the Viewpoint of Experts in Fars Governor General Office. *Journal of Applied Sociology*, 28(3), 195-218. (In Persian). <https://doi.org/10.22108/jas.2017.21718>
- Shool, H., Damghanian, H., Rastgar, A., danaee fard, H., & Azar, A. (2019). The Causes and Consequences of Backstabbing in the Public Organizations: A Qualitative Research. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(3), 39-74. (In Persian). <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1398.8.3.2.7>
- Soomro, B.A., Saraih, U.N., & Ahmad, T.S.T. (2023). Personality traits and conflict management styles via job performance in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 1069-1094. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2022-0166>
- Tehrani, M., Hassanpoor, A., Noori, R., & Sohaniyan, N. (2022). Designing a Human Resource Flexibility Model for Government Organizations with a Meta-Synthesis Approach. *Public Organizations Management*, 11(1), 23-44. (In Persian). <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.65374.4688>

- Yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F., Mortazavi, S. (2023). Designing a Competency-Based Model of Global Transformational Leadership (A Case Study of the Ministry of Energy in Iran and its Subsidiaries). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(2), 157-194. (In Persian). <https://doi.org/10.22034/jipas.2023.344885.1410>
- Zahedi, S. A. (2015). Moving from Cacistocracy towards Meritocracy: A Cross-Sectional Study on Current Employment Status of Iranian University Women. *Women Studies*, 6(11), 75-96. (In Persian)