

## طراحی الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران

مریم رزمجو<sup>۱</sup>، جعفر بیگزاد<sup>۲\*</sup>، فرهاد نژاد حاجی علی ایرانی<sup>۳</sup>، یحیی داداش کریمی<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف: یکی از چالش‌های مهم سازمان‌های دولتی در حوزه منابع انسانی، کوتوله‌پروری است که در بلندمدت سازمان را با مشکل فقدان استعدادهای مورد نیاز و عدم وجود برنامه‌های نظام‌مند جهت تأمین تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی مواجه می‌سازد. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** استراتژی این پژوهش، کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش، مدیران اجرایی و اساتید متخصص مدیریت دولتی می‌باشد. در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدف‌مند و گلوله‌برفی استفاده شد که بر اساس قاعده اشباع با انجام ۱۷ مصاحبه این مهم حاصل شد. داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) و با نرم افزار MAXQDA 2020 تحلیل شدند.

**یافته‌های پژوهش:** در این پژوهش مجموعاً ۸۸ مفهوم در قالب ۲۰ مقوله فرعی نهایی و ۶ مقوله اصلی، مشتمل بر سیاست‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی، مدیریت ویترنی، بی‌ثباتی در جو سازمان و ماقبل‌سبزی مدیران (شرایط علی)، شایسته‌هراسی، ناکارآمدی حرفه‌ای، طرد جانشین‌پروری و سوداگری اداری (پدیده محوری)، ناکارآمدی نظام جذب منابع انسانی، بی‌انگیزگی منابع انسانی مستعد و بی‌توجهی به رشد و بالندگی منابع انسانی (راهبردها/کنش‌ها)، کوتاه‌نگری مدیران و تعاملات محدود و مبهم (شرایط مداخله‌گر)، زمینه‌های فرهنگی، فردی و اجتماعی (شرایط زمینه‌ای) و بی‌حسی سازمانی، کندذهنی سازمانی، کاهش کارایی و اثربخشی منابع انسانی و نخبه‌ستیزی در سازمان (پیامدها) به‌دست آمده است.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** عدم دسترسی راحت به خبرگان به علت شیوع ویروس کرونا از جمله محدودیت‌های این پژوهش بوده است.

**پیامدهای عملی:** با عنایت به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های پدیده کوتوله‌پروری در پژوهش حاضر، تصمیم‌گیران ارشد، سیاست‌گذاران و مدیران عالی سازمان‌های دولتی بایستی، راهکارهای عملی لازم را برای اجرایی شدن نتایج پژوهش به‌کار گیرند.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** پژوهش حاضر به یکی از موضوعات کمتر توجه شده در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی پرداخته و الگویی در خصوص آن ارائه نموده است.

نوع مقاله: پژوهشی

### مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، بناب، ایران.  
maryamrazmjou@bonabiau.ac.ir

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، بناب، ایران (\*نویسنده مسئول).  
Beikzad.jafar@bonabiau.ac.ir

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، بناب، ایران.

Farhad.irani@bonabiau.ac.ir

۴. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بناب، بناب، ایران.

Dadashkarimi\_2006@yahoo.com

کلمات کلیدی: کوتوله‌پروری، سازمان‌های دولتی، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۱/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۰/۲۶ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۰۱  
منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



*Research Paper*

## Designing a Dwarfism Pattern in Iranian Governmental Organizations

Maryam Razmjou<sup>1</sup>, Jafar Beikzad<sup>\*2</sup>, Farhad Nezhad Haji Ali Irani<sup>3</sup>, Yahya Dadash Karimi<sup>4</sup>

### Authors

1 Ph.D. Candidate,  
Department of Public  
Administration, Faculty of  
Humanities, Islamic Azad  
University, Bonab Branch,  
Bonab, Iran.

maryamrazmjou@bonabiau  
.ac.ir

2. Department of Public  
Administration, Faculty of  
Humanities, Islamic Azad  
University, Bonab Branch,  
Bonab, Iran

(\*Corresponding Author)

Beikzad.jafar@bonabiau  
.ac.ir

3. Department of Public  
Administration, Faculty of  
Humanities, Islamic Azad  
University, Bonab Branch,  
Bonab, Iran.

Farhad.irani@bonabiau  
.ac.ir

4. Department of Public  
Administration, Faculty of  
Humanities, Islamic Azad  
University, Bonab Branch,  
Bonab, Iran.

Dadashkarimi\_2006@  
yahoo.com

### Abstract

**Purpose:** One of the most important challenges of governmental organizations in the field of human resources is dwarfism, which in the long run causes the organization to face the problem of lack of required talents and the lack of systematic plans to ensure the continuity of leadership. Based on this, the aim of the current research is to design a dwarfism pattern in Iranian governmental organizations.

**Design/ Methodology/ Approach:** The strategy of this research is qualitative based on grounded theory. The statistical population of the research is executive managers and professors specializing in public administration. In this research, purposeful and snowball sampling was used to select the sample, which was achieved based on the saturation rule by conducting 17 interviews. Data were analyzed using Strauss and Corbin (1990) three-step coding method and MAXQDA 2020 software.

**Research Findings:** In this study, a total of 88 concepts in the form of 20 final sub-categories and 6 main categories, were found and they were: the politicization of the human resources management system, showcase management, Instability in the atmosphere of the organization and The antagonism of managers (causal conditions), merit phobia, Professional inefficiency, rejection of succession and administrative mercantilism (central category), ineffectiveness of the human resources recruitment system, lack of motivation of talented human resources and disregard for the growth and development of human resources (strategies/actions), short-sightedness of managers and interactions. limited and vague (intervening conditions), cultural, individual and social contexts (contextual conditions) and organizational numbness, organizational slowness, reduced efficiency and effectiveness of human resources and anti-elitism in the organization (consequences).

**Limitations & consequences:** The lack of easy access to experts due to the spread of the Corona virus was one of the limitations of this research.

**Practical Consequences:** In order to identify the dimensions and components of the dwarfism phenomenon in the present study, senior decision makers, policy makers and senior managers of governmental organizations should apply the necessary practical strategies to implement the research results.

**Innovation or value of the Article:** The present study is one of the less attention topics in the field of organizational behavior and human resource management and provides a model for it.

**Paper type:** Research Article

**Keywords:** Dwarfism, Government Agencies, Grounded Theorizing.

Received Date:2022-04-19

Acceptation Date: 2023-01-16

Publication Date:2023-03-21

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

طی ۳۰ سال گذشته، سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به توانایی و دانش فکری کارکنان خود وابسته شده‌اند (Amudha et al, 2019). بررسی‌های به عمل آمده حاکی از این است که یکی از منابع استراتژیک و ضروری برای آنها، سرمایه انسانی شایسته می‌باشد (NamdarJoyami et al, 2021) که امروزه به سازمان، تحول زندگی می‌بخشد و پایداری آن را نیز ضمانت می‌کند (Babae Rayni et al, 2021). بنابراین، نیروی انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند، کمیاب، غیرقابل کپی‌برداری و تقلید است (Saremi et al, 2019) و می‌تواند موجب ترقی و بالا رفتن سطح آن شود. به همین ترتیب، کارکنان ناشایست و ناکارآمد می‌توانند یک سازمان بزرگ را به سوی سقوط بکشانند (Isfahani et al, 2020). در واقع، سازمان را با مشکل بزرگ نابودی استعدادها مواجه سازند (shamani et al, 2021).

از سوی دیگر، انتخاب و انتصاب مدیران مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب، یکی از مسائل قابل توجه در سازمان‌های دولتی است که باید دقت بیشتری به آن کرد (Shiri & HeidarNejad, 2020). گاه مشکلات و ضعف‌هایی که در تصمیم‌ها و خط‌مشی‌ها وجود دارد، مربوط به ساختار است و گاه مشکل در شایستگی‌ها و صلاحیت افراد و نیروهای است که در درون آن ساختار به کار گرفته شده‌اند (Naderi Qumi, 2020). همچنین، تکیه بر شایستگی‌های موجود مدیران، بدون ارتقا و توسعه آنها، موجبات ناکارآمدی، تصمیم‌گیری‌های اشتباه، عکس‌العمل‌های نابهنگام و غلط و در نتیجه شکست سازمان در دستیابی به اهداف خود می‌شود (khatibzadeh et al, 2019). بنابراین، می‌توان چنین استدلال کرد که مشکل بزرگ جامعه ما، کمبودها نیست بلکه ضعف برخی از مدیریت‌ها و استخدام بر اساس رابطه‌مداری و عدم تخصص و شایستگی است (Abbas Pour et al, 2018).

بر این اساس، معضل امروز سازمان‌های دولتی ایران پدیده‌ای به نام کوتوله‌پروری است که در آن برخی مدیران ضعیف به خاطر برخی ملحوظات اقدام به استخدام و بکارگیری افراد ضعیف‌تر از خود می‌نمایند (Hazrati, 2019). که این موضوع دو پیامد اصلی و مهم را برای نظام اداری دربردارد. اولین پیامد، مدیریت ضعیف بر سیستم، نارضایتی افراد توانمند و فرار آنها از سازمان می‌باشد. پیامد دوم، چسبندگی افراد ضعیف و جایگزین شدن آنها به جای افراد با استعدادی است که از سازمان فرار می‌کنند. در نتیجه به مرور زمان، سازمان از افراد توانمند خالی شده و روز به روز افراد ضعیف اقدام به استخدام افراد ضعیف‌تر می‌کنند (Nili Ahmad Abadi & Pesteh, 2016). در چنین سیستمی، کارکنان تصور می‌کنند که مدیران کوتوله به عنوان نمایندگان کل سازمان هستند و موجب ترویج این دیدگاه می‌شوند که سازمان هیچ‌گونه تلاشی برای حمایت از اعضای خود نمی‌کند. در نهایت این امر باعث تضعیف انگیزه کارکنان و اثربخشی سازمان می‌شود (Ebrahimi et al, 2020). بنابراین، در چنین سیستمی، مدیران و رهبران در سازمان، حرمت و احترام مورد انتظار را برای خبرگان قائل نشده و حتی زمینه‌های آسیب روحی و جسمی آنان را فراهم می‌سازند و جوی مملو از رفتارهای سیاسی، حسادت، تعارض، سکوت، رقابت ویرانگر، بی‌تفاوتی، اخلاق‌ستیزی، بی‌عدالتی و قانون‌گریزی در سازمان ایجاد می‌کنند (Mohammad Zaheri & Alvandi, 2019). بدیهی است در چنین فضایی، مدیران به عنوان سکان‌دار کشتی سازمان‌ها در دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند با شیوه‌های سنتی، سازمان خود را هدایت

کنند. لذا مدیران فاقد دانش، مهارت یا شایستگی‌های لازم و مدیرانی که قادر به تطبیق خود با این شرایط نیستند، در زمانی کوتاه می‌توانند موجب به قهقرا رفتن سازمان شوند (Ebrahimi et al, 2020). در واقع، می‌توان گفت که کوتوله‌پروری یک قاتل خاموش است و اثرات قابل توجهی بر سازمان می‌گذارد (Ghorbani, 2017).

با توجه مطالب ارائه شده می‌توان چنین نتیجه گرفت که فقدان بانک اطلاعاتی جامع در خصوص آماده کردن نیروی کار آینده، منجر به پر کردن نامناسب سمت‌های بلاتصدی و رابطه‌گرایی و سیاسی بازی در انتصابات می‌شود (Akhavan & Sadri Esfahan, 2021). از طرفی دیگر، با وجود پژوهش‌هایی که در زمینه جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری در کشور انجام شده است اما یکی از سبک‌هایی که مطالعات انجام شده در مورد آن از غنای کافی برخوردار نیست سبک کوتوله‌پروری است. این همان لبه تاریک جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری در نظام بوروکراسی ماکس وبر است؛ چرا که در کشور ما بحث شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری همیشه به کار گرفته شده اما به صورتی مستمر در نظام ما توسعه نیافته است (Dehghani Soltani et al, 2020). برخی از پژوهشگران اظهار داشتند که احتمالاً یکی از جنبه‌های تاریک جانشین‌پروری در مورد عدم ارتقاء مدیران شایسته است که این امر موجب می‌شود بسیاری از مدیران علاقه واقعی به ارتقای دیگران نداشته باشند، و از دیگران برای به دست آوردن منفعت خود سوء استفاده کنند (Fennimore, 2021). که این امر سبب خروج از خط رهبری، پرورش مدیران ناکارآمد و کوتوله‌پروری می‌شود (Jin et al, 2021). و باعث می‌شود افراد شایسته عمداً به بخش‌های غیرمرتبط فرستاده شوند (مطابق با اصل مدیر کنار پنجره)، برای افراد شایسته حاشیه درست شود تا فرد شایسته در منجلاب آن گیر نماید (Shiri et al, 2022). بنابراین، آنچه پژوهشگر را به انجام پژوهش حاضر ترغیب کرد ناپهنجاری‌هایی است که امروزه در سازمان‌ها به خصوص در سازمان‌های دولتی احساس می‌شود. اگرچه مفاهیم استعاری مانند خودبزرگ‌بینی سازمانی، تراج‌گری در نظام اداری، شهاب‌سنگ‌های سازمانی، قلدری سازمانی، حسادت سازمانی، بی‌حسی سازمانی، نزدیک‌بینی سازمانی و تصمیم‌هراسی مدیران هر یک سهمی در بیان مشکلات و بیماری در بخش‌های مختلف سازمان دارند و از زوایه نگاه خود به مشکلات سازمان نگریسته‌اند اما راه برای تولید مفهوم جدید متناسب با مشکلات فعلی سازمان که یکی از آنها کوتوله‌پروری است، همچنان باز است.

در واقع، توجه به کوتوله‌پروری و بررسی آن در سازمان‌های دولتی امری ضروری است. به دلیل اهمیت موضوع و این که تاکنون مطالعه مستقلی به بررسی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران نپرداخته است، این مسئله منجر به پدیداری دغدغه در ذهن محققان برای انجام این مطالعه بوده است تا ضمن کاوش در صندوقچه ذهنی کسانی که پدیده کوتوله‌پروری را در سازمان بر اساس تجارب عینی خود درک کرده‌اند، لایه‌های عمیق‌تری از این پدیده پیچیده و چندوجهی را که تاکنون از نظرگاه پژوهشگران داخلی و خارجی مغفول مانده است کشف کنند و به مدیران سازمان‌ها برای فهم این پدیده سازمانی به منظور مدیریت و کنترل آن کمک کنند. علاوه بر این، محققان با درک مشکلاتی که این پدیده در سازمان‌ها ایجاد کرده و در مقابل نقش سازمان‌های دولتی در ظهور این پدیده که به شکل‌گیری چیستی و چرایی این پژوهش منجر شده است، درصدد برآمدند تا به شناخت و ریشه‌یابی آن در سازمان‌های دولتی که به عنوان یک بیماری سازمانی مانع توسعه سازمان شده و سلامت

سازمانی را به مخاطره می‌اندازد، بپردازند. بر این اساس، سؤال اصلی این پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود: الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

یکی از مفاهیم سوء و نامطلوب علم رفتار سازمانی که می‌تواند سازمان را به سمت قهقرا پیش ببرد، کوتوله‌پروری است. چرا که این پدیده موجب به قدرت رسیدن و ارتقاء افراد بی‌کفایت و بی‌تخصص به سطوح مدیریتی و بالای سازمانی گشته و در نتیجه عملکرد سازمانی را تضعیف کرده و در پی آن منجر به نابودی و زوال سازمان می‌گردد (Sori, 2018). از این رو کوتوله‌پروری، چهره‌ای تاریک و سیاه نیز دارد که از نشانه‌های آن می‌توان به بی‌عدالتی، رفتارهای سیاسی، تنازع سیاسی، خودشیفتگی، رابطه‌مداری به جای ضابطه‌مداری و خودکامگی اشاره کرد (Hematian & Amirkhani, 2019). در سازمان کوتوله‌پرور، قدرت سازمانی توسط افراد آن تعیین می‌شود و افرادی که تخصص لازم را ندارند، سازمان‌های ضعیفی را ایجاد خواهند کرد که در آن افراد کم‌تخصص و بی‌کفایت در رأس خواهند بود (Bano et al, 2022). کوتوله‌پروری رفتاری منظم و تکرار شونده توسط مدیر، رهبر یا سرپرست است که حق قانونی سازمان را از طریق اهمال و یا بر هم زدن اهداف، منابع، وظایف، انگیزه‌ها، سلامت روانی و رضایت شغلی کارکنان، به خطر می‌اندازد (Khorasani Taraghi et al, 2018). کوتوله‌پروری وضعیتی است که در آن مدیریت به جای رسیدگی به کل سازمان و سازمان‌دهی آن، فقط بخش‌هایی از سازمان و نفراتی خاص را مورد توجه خود قرار می‌دهد و این افراد در حاشیه امنی قرار گرفته و منافع‌شان تامین می‌شود. اغلب در بین اعضای همین گروه غیررسمی مناصب و پست‌های سازمانی رد و بدل شده و می‌چرخد. در چنین وضعیتی کارکنان احساس تبعیض شدید نموده و حس منفی نسبت به افراد خاص و مورد توجه مدیریت، پیدا می‌کنند (Hazrati, 2019). در این سیستم، استخدام مقامات بوروکرات به میزان رابطه بین نامزد و رهبری در سازمان و همچنین قرار گرفتن بستگان سیاسی در مناصب استراتژیک در داخل سازمان بستگی دارد (Welasari et al, 2021). و این امر موجب ایجاد تصویر بد بوروکراسی دولتی به عنوان ابزاری می‌شود به منظور به دست گرفتن قدرت برای منافع خود با قانونی کردن قدرت مقامات بوروکراتیک به عنوان یک رویه انتخاباتی (Maulana, 2021).

در واقع، سیاست‌هایی که به نفع حامیان حزب باشد و فعالیت‌های مبارزاتی که به انتخاب مجدد حزب کمک کند موجب می‌شود برندگان حزب پیروز بتوانند به میل خود، منصوبان حامی را استخدام و اخراج کنند، در این صورت پست‌های سازمانی مثل غنیمت جنگی بین طرفداران حزب پیروز تقسیم می‌شود و افرادی که این چنین پست‌های سازمانی را درو می‌کنند معمولاً فاقد مهارت‌ها، تجربه و به ویژه انگیزه‌های انجام کار در سازمان هستند (Huber & Ting, 2021). علاوه بر این، کوتوله‌پروری، افق زمانی مدیران فعلی را کاهش می‌دهد و در نتیجه، انتظار آنها را برای دستاوردهای بلندمدت از اصلاحات اداری کاهش می‌دهد (De Avila Gomide, 2022) و باعث به خطر افتادن سلامت روانی و فیزیکی کارکنان و منجر به ایجاد رفتار گروهی ناکارآمد می‌شود، یا ترک خدمت کارکنان را افزایش می‌دهد (Saremi et al, 2019).

کوتوله‌پروری، سازه‌ای است که از چهار بُعد: عوامل میان فردی (داشتن جذابیتی سطحی، احساس خودبزرگ‌بینی، دروغ‌گویی روان‌رنجورانه، فریب‌کاری)؛ عوامل عاطفی (عدم احساس پشیمانی، نداشتن همدلی با کارکنان، عدم مسئولیت‌پذیری)؛ عوامل مرتبط با سبک زندگی ناامیدی، سبک زندگی انگل‌وارانه، نداشتن اهداف بلندمدت واقع‌گرایانه، دمدمی مزاجی)؛ و عوامل جامعه‌سستیزانه (کنترل‌های رفتاری ضعیف، مشکلات رفتاری ابتدایی، هنجارشکنی) تشکیل شده است (Hakimi, 2020). به عبارتی دیگر در این سبک مدیریتی، شاخص‌های واقعی عملکرد مورد غفلت واقع شده و رها می‌شود و به جای آن شاخص‌های ظاهری و در معرض دید از سوی مدیر به شدت مورد توجه قرار می‌گیرد. مدیران کوتوله صرفاً به تزئین ویتترین عملکرد مشغول می‌شوند در حالی که در درون سازمان، کارکنان و مشتریان اثری از بهبود مشاهده نمی‌کنند و در بسیاری از مواقع به دلیل رهاشدگی سیستم معضلاتی از جمله آمارسازی و پرونده‌سازی، چاپلوسی و متملق‌پروری، فساد اداری و باندبازی به وقوع می‌پیوندد (Fouladi et al, 2020).

کوتوله‌پروری موجب ایجاد مسائلی مانند مهاجرت مدیران کارآمد و لایق به سازمان‌های دیگر، خالی شدن پست‌های مدیریتی از افراد توانمند، به تعویق افتادن اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان، ارائه نکردن خدمات مطلوب به جامعه، به وجود آمدن بستر اعمال خلاف بر پیکره سازمان می‌شود (Tootian et al, 2019). در واقع، وجود مدیران کوتوله در سازمان باعث تقویت سوء رفتارها در میان کارکنان سازمانی می‌شود. این مدیران با عدم توجه به تفاوت‌های بین فردی و نیازهای اساسی کارمندان در محیط کاری و با نادیده گرفتن تخصص و شایستگی‌های فردی، موجب کاهش میزان رضایت شغلی و افزایش درگیری و تنش شغلی می‌شود. در نهایت، نیروی انسانی را به خروج از درهای ورودی سازمان از روی اختیار وا می‌دارد. و مدیریت منابع انسانی سازمان را با هزینه‌های هنگفتی که غیرقابل جبران است مواجه می‌سازد (Ghasempour & Veisheh, 2020).

### پیشینه پژوهش

مطالعه منابع یا جستجو در پیشینه پژوهش، به پژوهشگر کمک می‌کند تا نگرش کامل و جامعی نسبت به ابعاد مختلف موضوع پژوهش پیدا کند. در واقع، مطالعه منابع باید به گونه‌ای انجام پذیرد که به طور مستقیم و غیرمستقیم با موضوع پژوهش ارتباط داشته باشد. با توجه به این که در رابطه با کوتوله‌پروری، پژوهشی انجام نشده است و اولین بار در ایران نیلی احمدی آبادی و پسته (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان کوتوله‌پروری، دلایل و پیامدها و قربانی (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان کوتوله‌پروری در سازمان‌ها این مفهوم را در عرصه مدیریت و سازمان مفهوم‌سازی کردند. تفاوت مهمی که این پژوهش با دو پژوهش قبلی دارد این است که در دو پژوهش قبلی مدل یا الگویی در این زمینه ارائه نشده است. اما این پژوهش بر آن است تا در مفاهیم مدیریت و سازمان برای واژه کوتوله‌پروری نظریه‌پردازی کند. بر این اساس، در زیر تحقیقات نسبتاً مشابه و تحقیقاتی که نتایج آنها تا حدودی با پژوهش حاضر همپوشانی دارند، جمع‌بندی شده است.

شیری و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی» به این نتیجه دست یافتند که حقوق و مزایا، خودخواهی، وابستگی به قدرت، منفعت‌طلبی این پدیده را تعدیل می‌کنند که منجر به پیامدهایی همانند کوتوله‌پروری، کاهش سرمایه دانش و مهارت برای آینده، کاهش کارایی

و اثربخشی، دل‌زدگی شغلی، تخریب وجهه اجتماعی مدیر، افزایش ترک خدمت داوطلبانه کارکنان، کاهش خلاقیت سازمانی و عدم پیشرفت سازمان شده است. معالی تفتی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «ارائه ارائه الگوی مفهومی غوغاسازی (موبینگ) سازمانی در پژوهشی آمیخته» به این نکته پرداختند که استفاده از ترندهای نادرست ناشی از رفتارهای بد سیاسی، انگیزه‌های پلید، خودخواهی‌ها و عقده‌های کودکانه است که باعث ائتلاف انرژی سازمان و کارکنان برای حل این‌گونه رفتارها می‌شود. سپهوند و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ دیوان‌سالار بر سکون شایستگی سازمانی با نقش میانجی فلات‌زدگی شغلی کارکنان» به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ دیوان‌سالار هم مستقیم و هم از راه افزایش فلات‌زدگی شغلی در سازمان موجب توقف جریان شایستگی می‌شود و سکون شایستگی را افزایش می‌دهد.

نادری قمی (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی شایسته‌سالاری در نظام سیاست‌گذاری جمهوری اسلامی ایران در تئوری و عمل» به این نتیجه دست یافت که سازوکارها و نظام موجود در زمینه شایسته‌سالاری، نه به لحاظ نظری و نه در اجرا و عمل، هیچ تضمین و اطمینانی نمی‌دهند که اصل شایسته‌سالاری مورد نظر اسلام، جامه عمل پوشیده و محقق گردد. خاشعی و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «شناسایی معیارهای طرد و شمول جانشین‌پروری در تحلیل گفتمان مدیران دولتی» انجام دادند. بر اساس تحلیل یافته‌ها به روش تحلیل گفتمان، ۹ گروه معیار طرد و شمول در این پژوهش مشخص شدند. حضرتی (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «بی‌کفایتی القاء شده (تحمیلی) در ادارات و سازمان‌های دولتی» نشان داد که حالت خاصی از بی‌کفایتی به دو شکل عمدی و غیرعمدی از طرف تیم مدیریتی یا مدیریت ارشد یک سازمان به مرئوسان و پرسنل تحت سرپرستی ایشان القاء و تحمیل می‌شود تا مانع و یا کندکننده سیر ترقی و پیشرفت پرسنل گردد.

نصر و قاسمی‌زاد (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و ارزیابی موانع مدیریت جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی شیراز» به این نتیجه دست یافتند که سیاست‌های سازمانی، عدم حمایت و پشتیبانی مدیران اجرایی، تغییرات سریع سازمانی، عدم وضوح و شفافیت، تشریفات زائد اداری و دید کوتاه‌مدت به عنوان موانع جانشین‌پروری هستند. محمدظاهری و الوندی (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گریزی مدیران در سازمان‌های دولتی شهر همدان» به این نتیجه دست یافتند که مدیران برای نخبه‌گریزی ابتدا به استراتژی‌های فردی متوسل می‌شوند و در ادامه، به ترتیب استراتژی‌های مدیریتی، سازمانی و شغلی را به کار می‌گیرند. قربانی (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «کوتوله‌پروری در سازمان‌ها» انجام دادند. هدف این پژوهش مروری، مفهوم‌سازی پدیده جدیدی با عنوان کوتوله‌پروری بود. از نظر محقق این پژوهش، یکی از مفهوم‌های عمومی علم مدیریت، مفهوم جانشین‌پروری است؛ چنان‌که برای افرادی که تخصص مدیریت ندارند نیز مفهومی آشنا است و کوتوله‌پروری می‌تواند نکته‌مقابل و نقیض مفهوم جانشین‌پروری باشد. سیستم کوتوله‌پرور به صورت سلسله‌مراتبی از بالا به پایین منجر به انتصاب مدیران کوتوله‌تر و کوتوله‌تر می‌شود. از این راه مفهوم‌پردازی حکومت کوتوله‌ها در سازمان خالی از لطف نیست.

نیلی احمدآبادی و پسته (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان «کوتوله‌پروری، دلایل و پیامدها» انجام دادند. هدف این پژوهش مروری، بررسی دلایل شکل‌گیری کوتوله‌پروری و پیامدهای آن بود. نتایج نشان داد که امروزه

سازمان‌های یک جامعه معرف پیشرفت و جایگاه آن جامعه در عرصه جهانی می‌باشند. کشوری که بتواند موجبات پیشرفت و عملکرد موفق و هرچه بهتر سازمان‌های خود را فراهم سازد می‌تواند جایگاه خود را در میان کشورها ارتقاء دهد. از طرفی با بالاتر رفتن سن اکثر مدیران کارآمد و مؤثر امروزی و نزدیک شدن به سن بازنشستگی آنها، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه شده‌اند و سپردن منصب کلیدی مدیریت به افراد نالایق موجب بروز مشکلاتی هرچند جبران‌ناپذیر خواهد شد. به واسطه این‌که اغلب مدیران بدون توجه به توان شخصیتی و علمی به مناصب مدیریتی گمارده می‌شوند، آنها نیز به نوبه خود در انتصاب مدیران رده‌های میانی و عملیاتی سازمان متبوع خود، افراد ضعیف‌تر و کم تخصص‌تری را منتصب می‌نمایند که این امر تا رده‌های مدیریتی در سطوح پایین‌تر تسلسل می‌یابد، کارکنان با استعداد به انزوا کشیده شده و حتی در مواردی اجازه بروز دانش و مهارت به آنها داده نمی‌شود و کم‌کم استعداد‌های سازمانی رو به زوال و نابودی خواهند رفت و سازمان رشد و بازده مورد انتظار را نخواهد داشت.

بنسون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان «ارتقاء و اصل پیتر» انجام دادند. این پژوهش با هدف بررسی نحوه ارتقاء کارگران فروش سریلانکا انجام گرفت. نتایج نشان داد که بهترین کارگر همیشه بهترین کاندیدی مدیریت نیست. هزینه‌های ارتقاء کارگران با پتانسیل مدیریتی پایین‌تر زیاد است، این امر نشان می‌دهد که شرکت‌ها تصمیمات ارتقاء ناکارآمد می‌گیرند یا مزایای مشوق‌های مبتنی بر ارتقاء به اندازه کافی برای توجیه هزینه‌های عدم تطابق مدیریتی است. در می‌یابیم که شرکت‌ها هزینه‌های اصل پیتر را با قرار دادن وزن کمتری بر عملکرد فروش در تصمیمات مربوط به ارتقاء، هنگامی که نقش‌های مدیریتی مسئولیت بیشتری دارند و کارگران خط مقدم با پرداخت قوی برای عملکرد تشویق می‌شوند، مدیریت می‌کنند. غنیه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان «اصل پیتر و محدودیت‌های درک فعلی ما از عدم صلاحیت سازمانی» انجام دادند. این پژوهش به روش مرور سیستماتیک در مورد پیامدهای اصل پیتر بحث می‌کند. نتایج نشان داد که مدیران اخیراً اغلب کارکنان را تشویق می‌کنند تا به سطح بی‌کفایتی خود برسند و در نهایت در موقعیتی قرار می‌گیرند که بیشتر موقعیت‌های شغلی توسط کارمندان ناتوان در انجام وظایف خود اشغال می‌شوند و تعداد معدودی برای انجام اهداف سازمانی باقی می‌ماند.

### روشن‌شناسی

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است. پارادایم غالب بر این پژوهش، پارادایم تفسیری-برساختی است. راهبرد کیفی پژوهش حاضر، مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با تکیه بر مدل اشتراوس و کوربین است. از آنجایی که هدف این پژوهش، طراحی الگویی مبتنی بر نظریات برخاسته از داده است، لذا با استفاده از رویکردی کیفی و تفسیری و با روش داده‌بنیاد، به سراغ مدیران و اساتید متخصص رفته و از نگاه آنان به دنبال کشف واقعیتی با عنوان کوتوله‌پروری هستیم که معتقدیم دستیابی به آن از طریق کشف معانی مبادله شده میان متخصصان و مدیران در زمینه سازمان‌های کوتوله‌پرور قابل انجام است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، مصاحبه عمیق بود. از جمله سؤالات مصاحبه می‌توان به برداشت جناب‌عالی از کوتوله‌پروری چیست؟، علائم و نشانه‌های

<sup>۱</sup>. Benson et al

<sup>۲</sup>. Ghinea et al



کوتوله‌پروری از دیدگاه حضرت‌عالی کدامند؟ وضعیت سازمان‌های دولتی را از نظر کوتوله‌پروری چگونه ارزیابی می‌نمائید؟ از نظر جناب‌عالی چه عوامل و متغیرهایی در داخل و خارج از سازمان‌های دولتی باعث بروز و ظهور پدیده کوتوله‌پروری می‌شوند؟ و ... اشاره کرد. مصاحبه‌ها به دلیل شرایط پاندمی کرونا به صورت آنلاین و با طرح پرسش‌های باز بین ۴۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد. فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری و اطمینان از این‌که دیگر هیچ داده جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آید، ادامه یافت. با توجه به مسئله و هدف پژوهش، جامعه آماری استادان و مدیران خبره در حوزه مدیریت بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله‌برفی ۱۷ نفر از آنان به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین به منظور کفایت نمونه‌گیری در این پژوهش از نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. یعنی گردآوری اطلاعات را تا زمانی ادامه می‌دهیم تا به این اطمینان برسیم که پژوهش به حد کفایت رسیده است و مصاحبه با افراد بعدی یا بررسی تحقیقات جدید، چیز جدیدی به اطلاعات اضافه نمی‌کند. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، تعداد ۱۷ نفر از اساتید و مدیران اجرایی سازمان‌های دولتی (۱۲ نفر هیئت علمی و ۵ نفر مدیر اجرایی) در انجام مصاحبه شرکت داشتند که این مصاحبه با این تعداد ما را به اشباع نظری رساند.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه
۱	مرد	۴۰	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر اجرایی	۱۲
۲	مرد	۵۹	دکتری تحقیقات آموزشی	مدیر اجرایی	۲۵
۳	مرد	۵۴	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مدیر اجرایی	۲۰
۴	مرد	۵۳	دکتری مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه	۲۰
۵	مرد	۵۸	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه	۲۵
۶	مرد	۵۰	دکتری مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه	۱۷
۷	مرد	۴۷	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر اجرایی	۱۴
۸	مرد	۶۵	دکتری مدیریت دولتی	استاد دانشگاه	۳۰
۹	مرد	۴۸	دکتری مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه	۱۵
۱۰	مرد	۵۱	دکتری مدیریت منابع انسانی	استادیار دانشگاه	۱۲
۱۱	مرد	۵۷	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار دانشگاه	۲۸
۱۲	مرد	۶۱	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه	۲۷
۱۳	مرد	۶۴	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار دانشگاه	۳۶
۱۴	مرد	۵۵	دکتری مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه	۲۵
۱۵	مرد	۵۷	دکتری مدیریت دولتی	استادیار دانشگاه	۲۲
۱۶	مرد	۵۹	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر اجرایی	۲۹
۱۷	مرد	۷۸	دکتری مدیریت و توسعه منابع انسانی	استاد دانشگاه	۳۴

اقداماتی که برای تحقق باورپذیری یافته‌های این پژوهش انجام شده در جدول ۲ آورده شده است.

## جدول ۲. معیارهای باورپذیری یافته‌های پژوهش

معیار	اقدامات صورت گرفته
قابلیت اعتبار	تمرکز و صرف چندین ماه برای انجام پژوهش؛ نظارت و بازبینی اساتید راهنما و مشاور؛ جمع‌آوری داده‌ها از صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت دولتی و منابع انسانی، روانشناسان سازمانی؛ ارائه بازخور در حین و بعد از مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان به گونه‌ای که فرصت نقد و تصحیح اظهارات خود را داشته باشند؛ پیاده‌سازی و مرور مصاحبه‌ها و تفسیر و ارزیابی مصاحبه‌های صورت گرفته، که نتیجه این اقدامات برای بسط و پالایش تفسیرهاست تا مشخص شود نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های گردآوری شده است.
قابلیت انتقال	از نمونه‌گیری نظری و از توسعه و توصیف غنی مجموع داده‌های مطالعه در طول مرحله گردآوری استفاده شده است تا مشخص شود که یافته‌های پژوهش تا چه حدی در موقعیت‌های مشابه قابلیت بکارگیری دارند.
تکرارپذیری (قابلیت اتکا)	توضیح و ارائه جزئیات فرایند پژوهش از ابتدا تا انتها؛ ارائه جزئیات کافی در مورد چگونگی انجام مصاحبه، ضبط و پیاده‌سازی و تحلیل آنها؛ استفاده از نقل‌قول‌های مکرر در فرایند تحلیل داده‌ها همچنین صرف نظر از زمان وقوع، به تجربیات شرکت‌کنندگان پی برده شد بر این اساس مشخص شد که به چه میزان یافته‌های پژوهش منحصر به فرد بودن نسبت به زمان و مکان را نشان می‌دهد.
قابلیت تأیید (مقایسه‌پذیری)	به منظور تأمین این معیار نیز فرایند پژوهش بصورت مرحله به مرحله و روند دسته‌بندی و کاهش داده‌ها نشان داده شده است.
قابلیت تأیید	برای رسیدن به که همان قدرت تحلیل و دقت داده و تأیید آنها است، داده‌های خام و کلیه اسناد بعد از به دست آمدن نتایج، مجدداً مورد بازبینی قرار گرفتند که این امر نشان می‌دهد تفسیرهای بدست آمده از مصاحبه‌شوندگان تا چه حد واقعی بوده و تحت تأثیر سوگیری محقق نمی‌باشد. به منظور تطابق یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد، تحقق معیارهای اصلی پژوهش حاصل شد و مقوله‌ها کنترل و پالایش شدند.
قابل فهم بودن	برای رسیدن به این معیار، نتایج پژوهش در اختیار ۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد که دیدگاه و نظرات یکسانی ارائه دادند. درصد توافق ۸۹٪ بود.
عمومیت	برای درک این که یافته‌های پژوهش تا چه اندازه عمومیت دارند اقداماتی چون باز بودن مصاحبه‌ها، دادن زمان کافی به مصاحبه‌شوندگان برای بیان آزادانه نظرات خود انجام پذیرفت.
کنترل‌پذیری	این معیار نشان می‌دهد میزان تمرکز بر ابعاد قابل کنترل پدیده مورد بررسی چقدر بوده است که شامل اقداماتی چون انجام ۱۷ مصاحبه با افراد صاحب‌نظر، مشارکت فعال آنها در فرایند مصاحبه و مفید بودن و دستیابی به نتایج مطلوب می‌باشد.

طراحی الگوی  
کوتوله‌پرووی ....  
۸۶ | صفحه

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تحلیل داده‌های پژوهش بر مبنای رویکرد سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین و با نرم‌افزار MAXQDA2020 صورت گرفته است:

## گام اول نظریه پردازی: کدگذاری باز

در مرحله کدگذاری باز، می‌توان از برخی تکنیک‌ها برای یافتن دسته‌بندی پدیده‌ها، برچسب‌ها و نام‌ها استفاده کرد. یکی از آنها یافتن هدف اصلی است که ذاتاً در جملات یا پاراگراف‌ها وجود دارد (Strauss & Corbin, )

1990). در این پژوهش، پس از این که مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شدند، کدگذاری سطر به سطر انجام شد. در این مرحله ابتدا جملات مهم از متن بیرون کشیده و مفاهیم مهم در متن برجسته‌سازی شد و کدهای اولیه مجزا مشخص شد. در این مرحله از پژوهش، در مجموع ۲۰۵۲ کد باز شناسایی و استخراج شد که به علت زیاد بودن تعداد کدها نمونه‌ای از نحوه کدگذاری باز در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری باز مصاحبه‌ها

ردیف	شواهد گفتاری	کدگذاری اولیه
۱	بیشتر سمت‌های کلیدی در سازمان‌ها براساس پارتی‌بازی توزیع می‌شود.	پارتی‌بازی مصاحبه (۱)
۲	دلیل دیگر رایج شدن این‌گونه پدیده‌ها در سازمان‌ها که گاهی وقت‌ها مدیران خود آن را انکار می‌کنند استفاده از نیروهای خودی و حلقه‌های نزدیک به این‌گونه مدیران است.	خوبشاوندگرایی و قوم‌گرایی مصاحبه (۲)
۳	در مقابل آدم کوتوله چون کمبود و عقده حقارت دارد و در واقع به ناحق در این جایگاه قرار گرفته، از این رفتارها استقبال کرده و لذت هم می‌برد.	خودبزرگ‌بینی مصاحبه (۳)
۴	کلا سیستم‌های اداری ایران این بیماری رو دارند. چون سیستم ارزیابی ندارند و ارزیابی‌ها رقص نوری بیش نیست.	مدیریت عملکرد ضعیف مصاحبه (۴)
۵	مدیران غیرتوانمند برای نشستن بر پست اجرایی در پست‌های مدیریتی پایین‌تر از خود به‌جای این که جانشین‌پروری و شایسته‌گزینی کند از افراد کم تخصص‌تر از خودش استفاده می‌کند.	عدم شایسته‌سالاری مصاحبه (۵)
۶	مدیران باید برای استفاده بهینه‌تر از نیروی انسانی مستعد در سازمان آنها را در قسمت‌های مختلف سازمان جایجا کنند.	چرخش شغلی مصاحبه (۶)
۷	سازمان‌های ما دچار مشکلات ساختاری است و مدیران به جای حل اساسی این مشکلات ساختاری، به فکر خرید محبوبیت و شهرت برای خود هستند.	قدرت‌طلبی افراطی مصاحبه (۷)
۸	در سبک بیمارگونه این‌گونه مدیریت، فقط افراد ناتوان‌تر از فرد کوتوله و یا متملق ارتقاء می‌یابند.	شایسته‌هراسی مصاحبه (۸)
۹	مدیران کوتوله افرادی خودشیفته و خودپسند هستند که به رفاه کارکنان و زیردستان خود اهمیتی نمی‌دهند و از آنها سوءاستفاده می‌کنند.	مدیران خودشیفته مصاحبه (۹)
۱۰	برای بسیاری از سازمان‌ها راحت‌تر این است که سراغ مدرک تحصیلی بروند و مهارت را نادیده بگیرند اما باید عنوان کنیم که این روش‌ها دیگر منسوخ شده است.	عدم تناسب مهارت با شغل مصاحبه (۱۰)

### گام دوم نظریه‌پردازی: کدگذاری محوری

مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، کدگذاری محوری است. مرحله کدگذاری محوری مرحله‌ای است که سعی می‌کند داده‌ها را دوباره کنار هم قرار دهد تا روابط بین دسته‌ها و زیرمجموعه‌ها ایجاد شود (Strauss & Corbin, 1990). با توجه به این که سؤالات مصاحبه با خبرگان بر اساس الگوی پارادایمی تدوین شده بود، نظرات مصاحبه‌شوندگان در مورد اجزای تشکیل دهنده الگو، براساس ۶ بُعد، ارائه شد. با این وجود با تحلیل‌ها و رفت و برگشت‌هایی که صورت گرفت، تعدیلاتی در پاسخ‌های اولیه این افراد انجام شد. در نهایت، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز در شش دسته پدیده محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها/کنش‌ها و پیامدها قرار گرفته‌اند. در جدول ۳، تبدیل مفاهیم به دسته‌بندی کلی یعنی مقوله‌های فرعی و اصلی نشان داده شده است.

جدول ۳. کدگذاری محوری

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
عزل و نصب‌های سیاسی		
وام‌داربودن مدیران		
توصیه‌پذیری مدیران از مقامات سیاسی در انتصابات		
سلیقه‌محوری در انتصابات	سیاست‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی	
فرقه‌گرایی سازمانی		
حرص و طمع برای کسب پست		
عدم التزام به ضوابط و مقررات سازمانی		
خودشیفتگی		
خودترویجی	مدیریت ویتربینی	شرایط علی
کسب شهرت و در متن قرار گرفتن		
بی‌ثباتی در مدیریت		
تغییرات مداوم خط‌مشی‌ها و سیاست‌های سازمان	بی‌ثباتی در جو سازمان	
جابجایی قدرت در سازمان		
رقیب‌ستیزی		
موروثی دانستن مدیریت		
چرخه انتقام در سازمان	ماقبل‌ستیزی مدیران	
ترور شخصیت افراد مستعد		
بی‌توجهی به اصول روابط انسانی		
عدم شناسایی استعدادها		
طرد افراد مستعد		
عدم شایسته‌پروری و شایسته‌گماری	شایسته‌هراسی	
فرافکنی خودخواهانه		
ترس از دست دادن جایگاه		
انحصارسازی		
تخصّص‌محور نبودن	ناکارآمدی حرفه‌ای	
مدیریت اتوبوسی		
پایبندی اندک مدیران به ضوابط در انتصاب و ارتقاء		
ضعف مدیریت و توان کارشناسی		پدیده محوری
ابهام در جهت‌گیری کلی و استراتژیک جانشین‌پروری		
توسعه‌گرایی مدیران		
فرهنگ ترس از جانشین‌پروری		
نبود ساختار سازمانی پشتیبان‌محور از جانشین‌پروری	طرد جانشین‌پروری	
عدم وجود خط‌مشی و تعهد مدیریت در خصوص نظام جانشین‌پروری		
رانت اداری		
تاراج‌گری اداری مبتنی بر زد و بند	سوداگری اداری	

طراحی الگوی  
کوتوله‌پروری ....

۸۸ | صفحه

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
حمایت برای کسب پست سازمانی	زمینه‌های فرهنگی	شرایط زمینه‌ای
امتیازدهی متقابل		
استثمار اداری		
نبود فرهنگ سازگاری و اجماع		
کم‌رنگ شدن ارزش‌های اخلاقی		
ارزشمند بودن چالپوسی		
فرهنگ بی‌احترامی و بدرقتاری در سازمان		
فرهنگ بله قربان‌گو		
تصمیم‌هراسی مدیران		
تعصب‌گرایی		
محافظه‌کاری		
زنگ‌زدگی فکری		
تبعیض در محاکمه و مجازات مدیران نسبت به سایرین	زمینه‌های اجتماعی	شرایط مداخله‌گر
پایین بودن روحیه مطالبه‌گری در جامعه		
تلاش برای حفظ جایگاه اجتماعی		
بی‌تفاوتی جامعه		
برنامه‌محور نبودن	کوتاه‌نگری مدیران	شرایط مداخله‌گر
فقدان نگرش راهبردی		
جزیره‌ای عمل کردن		
عدم انعطاف‌پذیری رفتاری	تعاملات محدود و مبهم	شرایط مداخله‌گر
گردش ناعادلانه اطلاعات		
فقدان مشارکت سازمانی		
ارتباط‌گریزی مدیران		
عدم تدوین و اجرای سیاست‌های عادلانه جذب و ارتقاء	ناکارآمدی نظام جذب منابع انسانی	راهبردها/گنش‌ها
نظام گزینشی معیوب		
انتصاب بر اساس معیارهای ذهنی و نه صلاحیت		
نظام مدیریت دولتی مبتنی بر غنائم جنگی		
طراحی نامناسب مسیر شغلی		
سیستم نامناسب ارزیابی عملکرد	بی‌انگیزگی منابع انسانی مستعد	بی‌توجهی به رشد و بالندگی منابع انسانی
عدم تناسب شغل و شاغل		
سکوت‌گرایی		
واپس‌گرایی شغلی	بی‌حسی سازمانی	پیامدها
خودسانسوری		
به انزوا کشیده شدن منابع انسانی متخصص		
نبود برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی		
عدم تدوین و اجرای استراتژی‌های آموزش و توسعه	بی‌حسی سازمانی	پیامدها
بی‌توجهی به قابلیت‌ها و مهارت‌های منابع انسانی		
بی‌میلی سازمانی		
ظرف‌رووی سازمانی	کندذهنی سازمانی	پیامدها
رکود و خمودگی در سازمان		
مدیریت غیرهوشمند، کم‌دانش و سطحی‌نگر		
نگرش منفی به مدیریت و توسعه دانش سازمانی		

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
تضعیف فرهنگ تسهیم دانش		
کاهش قدرت یادگیری و توسعه		
عدم همسویی برنامه‌های مدیریت دانش با برنامه‌های کلان		
کاهش بهره‌وری منابع انسانی		
انجماد شغلی		
تضعیف مسئولیت‌پذیری منابع انسانی	کاهش کارایی و اثربخشی منابع انسانی	
بیگانگی شغلی		
خروجی ناملموس در فرایندهای منابع انسانی		
کاهش سرمایه دانشی برای آینده		
هدر رفت سرمایه انسانی	نخبه‌ستیزی در سازمان	
کاهش فرصت‌های توسعه و بهبود منابع انسانی		

### گام سوم نظریه پردازی: کدگذاری انتخابی

مرحله اصلی در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، کدگذاری انتخابی است. در این مرحله، حداقل پنج روش مورد نیاز برای ساخت یک نظریه وجود دارد: (۱) گردآوری و تجزیه و تحلیل داستان، (۲) اتصال دسته‌های اضافی به دسته اصلی با استفاده از یک پارادایم، (۳) پیوند دادن دسته‌ها به یک مرکز، (۴) ساختن نظریه‌ای که توسط داده‌ها پشتیبانی می‌شود و (۵) جایگزینی دسته‌هایی که هنوز نیاز به بهبود دارند (Strauss & Corbin, 1990). در این بخش بر مبنای پدیده محوری و ارتباط آن با سایر مقوله‌ها تلاش می‌شود روایتی از نحوه ایجاد کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران شرح داده شود. تشریح شرایط علی می‌تواند نقطه آغاز پرداختن به این بحث باشد. شرایط علی: مجموعه‌ای از شرایط و وقایع اثرگذار بر پدیده محوری می‌باشد. چهار مقوله سیاست‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی، مدیریت ویتیرینی، بی‌ثباتی در جو سازمان و ماقبل‌ستیزی مدیران به عنوان مقولات علی در نظر گرفته شده‌اند.

پدیده محوری: الگوی پارادایمی و ساماندهی سایر عناصر در ارتباط با پدیده محوری شکل می‌گیرند. در واقع، پدیده محوری یک صورت ذهنی از پدیده مورد مطالعه است که به واسطه شرایط علی ایجاد می‌گردد. گرایش به کوتوله‌پروری به عنوان مقوله اصلی انتخاب شد چرا که مناسب‌ترین مفهومی بود که مفاهیم اصلی مقوله محوری را دربرمی‌گرفت و به طور کلی، کوتوله‌پروری نتیجه متغیرهای مستقل و به عنوان متغیری مستقل برای پیامدها بود. طبق نظر خبرگان مصاحبه‌شونده پدیده محوری شامل چهار مقوله فرعی یا مؤلفه است که عبارتند از شایسته‌هراسی، ناکارآمدی حرفه‌ای، طرد جانشین‌پروری و سوداگری اداری.

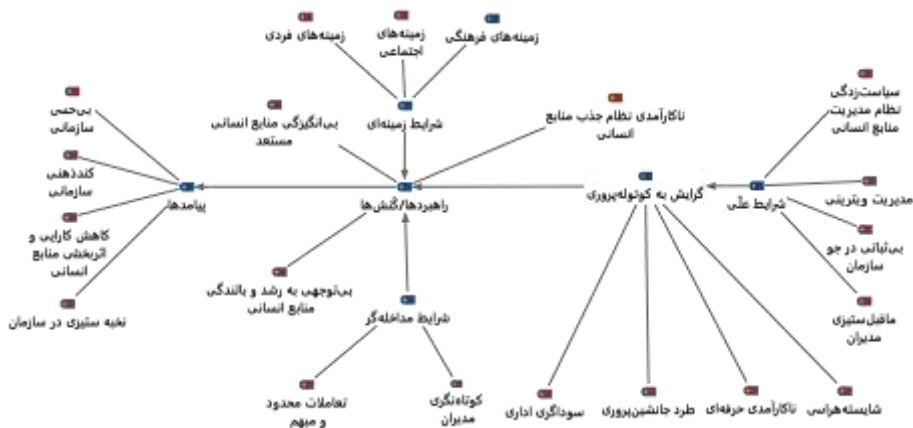
شرایط زمینه‌ای: مجموعه شرایطی که برای پدیده مورد مطالعه بستر و زمینه را فراهم می‌سازند و رفتارها و کنش‌ها، پدیده محوری و نتایج حاصل از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهند. براساس کدهای مستخرج از پاسخ مصاحبه‌شوندگان به سؤالات زمینه‌ای، در پژوهش حاضر زمینه‌های فرهنگی، زمینه‌های فردی و اجتماعی به منزله شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده است.

شرایط مداخله‌گر: مجموعه‌ای از شرایط وسیع و عامی که در حین انجام پژوهش رخ می‌دهند و تسهیل‌گر یا محدودکننده راهبردها/کنش‌ها هستند. در واقع در پژوهش حاضر، علاوه بر این که شرایط علی به طور مستقیم در کوتوله‌پروری تأثیر دارند، عوامل دیگری مانند شرایط مداخله‌گر هم نقش‌آفرینی می‌کنند که در ارتباط با شرایط علی بوده و تدوام یا عدم تدوام کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی را در پیش دارد. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان دو مقوله کوتاه‌نگری مدیران و تعاملات محدود و مبهم به عنوان شرایط مداخله‌گر در طراحی الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران در نظر گرفته شده است.

راهبردها/کنش‌ها: براساس الگوی پارادایمی نظریه داده‌بنیاد، تعاملات، کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی هستند که از پدیده محوری منتج شده و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. بر این اساس، با تحلیل مصاحبه‌های انجام شده و به زعم مشارکت‌کنندگان در پژوهش، راهبردها/کنش‌های کوتوله‌پروری را در سه سطح کلی ناکارآمدی نظام جذب منابع انسانی، بی‌انگیزگی منابع انسانی مستعد و بی‌توجهی به رشد و بالندگی منابع انسانی می‌توان مطرح نمود.

پیامدها: نتایج حاصل شده از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد مطالعه می‌باشد. در واقع، پیامدها نتیجه و حاصل تعاملات معین است. طبق نظر خبرگان پژوهش، کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران موجب ایجاد چهار دسته پیامد شامل بی‌حسی سازمانی، کندذهنی سازمانی، کاهش کارایی و اثربخشی منابع انسانی و نخبه‌ستیزی در سازمان می‌شود.

با توجه به توضیحات ارائه شده، الگوی مفهومی حاصل از تحلیل با نرم‌افزار MAXQDA 2020 در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی کیفی پژوهش

با توجه به شکل ۱ پس از ارائه الگوی کوتوله‌پروری، مدیران سازمان می‌توانند درک منطقی از نحوه پیدایش شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها/کنش‌ها و پیامدهای گرایش به کوتوله‌پروری، کسب نمایند و با شناخت عواملی که در الگوی پژوهش به دست آمد در جهت تضعیف و کنترل کوتوله‌پروری در سازمان تلاش کنند.

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران طراحی و اجرا شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده، ۶ مقوله اصلی و ۲۰ مقوله فرعی به ترتیب به عنوان الگوی تبیین‌کننده کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی از منظر خبرگان و منابع نظری مورد بررسی، شناسایی شدند. بر اساس الگوی ارائه شده در این پژوهش که در زمره الگوهای پارادایمی قرار دارد، گرایش به کوتوله‌پروری به عنوان پدیده محوری مدنظر قرار گرفته است و شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها/کنش‌ها و پیامدها به عنوان دیگر اجزای الگو لحاظ شده‌اند.

طراحی الگوی  
کوتوله‌پروری ....

۹۲ | صفحه

نتایج در رابطه با شرایط علی حاکی از آن بود که بر مبنای کدگذاری داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه چهار مقوله سیاست‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی، مدیریت ویتربینی، بی‌ثباتی در جو سازمان و ماقبل‌ستیزی مدیران به عنوان شرایط علی اثرگذار بر کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران در نظر گرفته شدند که هر کدام خود زیر مقوله‌های دیگری را تحت پوشش قرار می‌دهند. براساس این مقوله‌ها عنوان گردید که محرک‌های اصلی گرایش سازمان‌های دولتی به کوتوله‌پروری بر اساس این چهار مقوله قابل توضیح است. این یافته‌ها با بخشی از نتایج شیری و همکاران (۲۰۲۲) و معالی تفتی و همکاران (۲۰۲۱) وجوه اشتراک و افتراقی دارد. این پژوهشگران هم به این نتیجه رسیدند که عواملی از جمله رقابت‌های ناسالم، سیاست‌زدگی، حرص و طمع، فرهنگ رابطه‌مداری، تبارگماری، زمینه ایجاد کوتوله‌پروری را فراهم می‌سازند و سازمان‌هایی که از فرهنگی ضعیف و هنجارشکن برخوردارند، فضایی دارند که در آن افراد به هم اعتماد ندارند و از پیوستگی و اتحاد کافی برخوردار نیستند و همه افراد همدیگر را رقیب خود در نظر می‌گیرند. همچنین سازمان‌هایی که در یک محیط بی‌ثبات فعالیت می‌کنند و هر لحظه فشارهایی از محیط را دریافت می‌کنند، ناچار هستند تغییراتی در خود ایجاد کنند و در بیشتر موارد جو خود سازمان بی‌ثبات است که تغییرات زیادی را در حوزه مدیریت؛ جایگاه مدیریت و رویه‌ها و ساختارهای آن در پی دارد. که این عوامل می‌تواند سبب تشدید کوتوله‌پروری در سازمان‌ها شود. در پژوهش حاضر هم برخی از این مؤلفه‌ها مانند رابطه‌مداری، سیاست‌زدگی و بی‌ثباتی در جو سازمان به عنوان شرایط علی گرایش مدیران به سمت کوتوله‌پروری شناسایی شدند.

همچنین در الگوی ارائه شده، شرایط زمینه‌ای ایجادکننده کوتوله‌پروری از سه منظر زمینه‌های فرهنگی، زمینه‌های فردی و زمینه‌های اجتماعی مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس این مؤلفه‌ها عنوان گردید که محرک‌های اصلی و زمینه‌ساز گرایش مدیران برخی از سازمان‌های دولتی به کوتوله‌پروری بر اساس این سه مؤلفه قابل توضیح هستند. وجه اشتراک و افتراق این یافته‌ها با نتایج پژوهش حضرتی (۲۰۱۹) به این صورت است که این پژوهشگر به این نتیجه رسید که عوامل اجتماعی می‌توانند بسترساز گرایش مدیران به سمت کسب موقعیت اجتماعی به هر شکلی باشند. همچنین نتایج پژوهش نادری قمی (۲۰۲۰) نشان داد سوگیری ناشی از من‌سانی و سوگیری ناشی در ارزیابی عملکرد موجب ایجاد چند دستگی سازمانی و بر هم زدن انسجام سازمانی و تخریب چهره‌ها می‌شود. در پژوهش حاضر هم برخی از این مؤلفه‌ها مانند زمینه‌های اجتماعی و تعصب‌گرایی به عنوان شرایط زمینه‌ای گرایش مدیران به سمت کوتوله‌پروری شناسایی شدند.



یکی دیگر از اجزای الگوی ارائه شده، شرایط مداخله‌گر بود که از دو جنبه کوتاه‌نگری مدیران و تعاملات محدود و مبهم در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس این مؤلفه‌ها عنوان گردید که محرک‌های اصلی و تسریع‌کننده گرایش مدیران برخی از سازمان‌های دولتی به کوتوله‌پروری براساس این دو مؤلفه قابل توضیح هستند. خاشعی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که اگر ارتباطات مناسب بین مدیران و کارکنان در سازمان برقرار نباشد و ارتقاء و انتصابات در سازمان بر مبنای تخصص و شایسته‌سالاری انجام نپذیرد، این مهم می‌تواند از طریق گسترش فضای عدم گفتگو و تعاملات غیررسمی و غیرکاری میان مدیر و کارکنان موجب ایجاد بی‌اعتمادی بیشتر در سازمان شده و منجر به ایجاد هرج و مرج در آن شود. همچنین نصر و قاسمی‌زاد (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سیاست‌های سازمانی، عدم حمایت و پشتیبانی مدیران اجرایی، تغییرات سریع سازمانی، عدم وضوح و شفافیت، تشریفات زائد اداری و دید کوتاه‌مدت به عنوان موانع جانشین‌پروری و عاملی برای بروز کوتوله‌پروری هستند. در پژوهش حاضر هم برخی از این مؤلفه‌ها مانند تعاملات محدود و مبهم به عنوان شرایط مداخله‌گر گرایش مدیران به سمت کوتوله‌پروری شناسایی شدند.

راهبردها/کنش‌های کوتوله‌پروری یکی دیگر از اجزای الگوی ارائه شده می‌باشد که از سه منظر ناکارآمدی نظام جذب منابع انسانی، بی‌انگیزگی منابع انسانی مستعد و بی‌توجهی به رشد و بالندگی منابع انسانی در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس این مؤلفه‌ها عنوان گردید که راهبردها/کنش‌های اصلی کوتوله‌پروری براساس این سه مؤلفه قابل توضیح هستند. بنسون و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که اصولاً سازمانی ناکارآمد نیست، مگر این‌که حتماً رهبری و مدیریت آن ناکارآمد باشد. از آنجا که رهبران و مدیران کوتوله رفتارهای خود را توجیه می‌کنند، باعث می‌شوند که ویژگی‌های رفتاری‌شان بین سایر اعضای سازمان تقسیم شده و موجب سرایت به آنها نیز شود و در نتیجه، حتی اگر این رهبران و مدیران کوتوله سازمان را ترک بکنند آثار مخرب آنها در سازمان باقی می‌ماند و این یعنی افتادن سازمان در یک دور باطل. همچنین، با توجه به نتایج پژوهش نیلی احمدآبادی و پسته (۲۰۱۶) که بیان می‌کنند اغلب مدیران بدون توجه به توان شخصیتی و علمی به مناصب مدیریتی گمارده می‌شوند، آنها نیز به نوبه خود در انتصاب مدیران رده‌های میانی و عملیاتی سازمان متبوع خود، افراد ضعیف‌تر و کم تخصص‌تری را منتصب می‌نمایند که این امر تا رده‌های مدیریتی در سطوح پایین‌تر تسلسل می‌یابد، کارکنان با استعداد به انزوا کشیده شده و حتی در مواردی اجازه بروز دانش و مهارت به آنها داده نمی‌شود و کم‌کم استعدادهای سازمانی رو به زوال و نابودی خواهند رفت و سازمان رشد و بازده مورد انتظار را نخواهد داشت. در پژوهش حاضر هم برخی از این مؤلفه‌ها مانند عدم توجه به رشد و بالندگی منابع انسانی یا بی‌انگیزگی منابع انسانی مستعد به عنوان راهبردها/کنش‌های گرایش مدیران به سمت کوتوله‌پروری شناسایی شدند.

در نهایت آخرین جزء الگوی ارائه شده در این پژوهش، پیامدهای کوتوله‌پروری می‌باشد که از چهار منظر بی‌حسی سازمانی، کندذهنی سازمانی، کاهش کارایی و اثربخشی منابع انسانی و نخبه‌ستیزی در سازمان مورد بررسی قرار گرفتند. بر اساس این مؤلفه‌ها عنوان گردید که پیامدهای اصلی گرایش مدیران برخی از سازمان‌های دولتی به کوتوله‌پروری براساس این چهار مؤلفه قابل توضیح هستند. محمدظاهری و الوندی (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که در برخی از سازمان‌ها فرصت برابر جهت بروز شایستگی‌ها به عنوان مدیر به افراد نخبه

داده نمی‌شود؛ به عنوان نمونه، حاکمیت فرهنگ قانون‌گریزی در سازمان، تثبیت جایگاه مدیران نالایق در رأس و فقدان فرهنگ شایسته‌خواهی و شایسته‌گماری در بین مسئولان سازمان از عواملی است که منجر به عدم وجود شرایط برابر برای افراد نخبه در انتصاب به عنوان مدیر می‌گردد. این موارد پیش زمینه‌هایی را در ذهن مدیر و نظام ادراکی آن در خصوص کوتوله‌پروری ایجاد خواهد کرد. غنیه و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ارتقاء نادرست در سازمان موجب بروز رفتارهای مخرب و صلاحیت‌های شخصی ناکارآمد و ایجاد آسیب جدی و پایدار در افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع می‌شود. وجود مشکل در مسیر ارتقاء مدیران، باعث کاهش اطمینان و اعتماد به مدیران نالایق و غیرقابل اعتماد شده و این موضوع کارکردهای تخصصی آنها را به دلیل فقدان انگیزه کاهش می‌دهد. در پژوهش حاضر هم برخی از این مؤلفه‌ها مانند نخبه‌ستیزی در سازمان و کاهش کارایی و اثربخشی منابع انسانی به عنوان پیامدهای گرایش مدیران به سمت کوتوله‌پروری شناسایی شدند.

### پیشنهادها

در این بخش پیشنهادهایی که جنبه عملیاتی داشته و می‌توانند چراغی فراراه مدیران و سیاست‌گذاران سازمان باشند عرضه می‌گردد.

۱. با توجه به مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست آمده در شرایط علی پژوهش (سیاست‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی، مدیریت ویتروینی، بی‌ثباتی در جو سازمانی و ماقبل‌ستیزی مدیران)، پیشنهاد می‌شود:

- مسئولان و دست‌اندرکاران سازمان‌های دولتی با اتکا به کنترل‌های رسمی و غیررسمی و نامحسوس، بهبود ساختارهای سازمانی خود و جلوگیری از عدم پاسخگویی مدیران به دلیل داشتن اختیارات زیاد و یا روندهای طولانی و بوروکراسی‌های زائد، مانع از بروز یا ادامه پارتی‌بازی و رابطه‌مداری در سازمان‌ها شده و ضمن درخواست گزارش کار از کارکنان و مدیران، آنان را در قبال وظایف خود مسئول کنند.

- مدیران ارشد سازمان‌های دولتی جهت کاهش اثر کوتوله‌پروری سعی نمایند نیازها و تمایلات خود به خویشاوندان و نزدیکان را متعادل کنند و با نگرشی ضابطه‌مند و با حمایت از آنان به دنبال جذب و به‌کارگیری افراد شایسته و توانمند از طریق اعمال شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری، اصلاح نظام تشویق و تنبیه و نظارت، تقویت ثبات مدیریتی و ابهام‌زدایی از مشاغل باشند تا در دام رابطه‌گرایی گرفتار نشوند.

۲. با توجه به مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست آمده در پدیده محوری پژوهش (شایسته‌هراسی، ناکارآمدی حرفه‌ای، طرد جانشین‌پروری و سوداگری اداری)، پیشنهاد می‌شود:

- مدیران باید اقداماتی مانند برقراری ارتباط نزدیک با افراد شایسته، به‌اندازه‌اندادن به افراد متملق و ریاکار و عدم تقویت این رفتار در سازمان، تأکید بر توانمندی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای نیروی انسانی، تحقق مدیریت مشارکتی و اجتماعی انجام دهند.

– مدیران ارشد سازمان‌های دولتی جهت رفع ابهام در مسیر ارتقای شغلی، به تعریف و تبیین شاخص‌های شایستگی در سطوح مختلف سازمانی به منظور از بین بردن ذهنیت تبعیض و اعتقاد به منسائی در توزیع مناصب سازمانی اقدام نمایند تا از این طریق کارکنان را به روند مسیر شغلی خوشبین و گام‌های آنان را در جهت پیمودن هرچه بهتر مسیر استوارتر کنند.

۳. با توجه به مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست آمده در شرایط زمینه‌ای پژوهش (زمینه‌های فرهنگی، فردی و اجتماعی)، پیشنهاد می‌شود:

– مدیران، فرهنگ «نه گفتن» در برابر اقدامات غیرقانونی را در بین اعضای سازمان ترویج دهند و به طراحی مناسب ارزش‌های اخلاقی اهتمام ورزند به گونه‌ای که عدالت در ختم‌های و رویه و رفتارهای سازمان نمایان‌گر باشد.

– مدیران و مسئولان ارشد سازمان باید سیستم نظارت و ارزیابی را واقع‌گرایانه و دقیق، به روز و روان گردانند تا ضمن ساماندهی حرفه‌ای روند پاسخگویی، بسترهای تسهیل‌گرانه را برای ارتباطات مردمی فراهم نمایند تا مردم مطالبات شخصی خود را پیگیری نمایند.

۴. با توجه به مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست آمده در شرایط مداخله‌گر پژوهش (کوتاه‌نگری مدیران و تعاملات محدود و مبهم)، پیشنهاد می‌شود:

– سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی به منظور ایجاد ساختار مناسب و شفاف شایسته‌سالاری و جان‌شیرپروری، اقدامات علمی و عملی با پیگیری‌های مداوم انجام دهند و برای مدیریت کوتوله‌پروری یک برنامه مدون و صحیح همراه با قوانین و آیین‌نامه‌های لازم برای اجرایی شدن آن تصویب کنند و مهم‌تر این که برای بخش اجرایی آن نیز نظارت کافی داشته باشند.

۵. با توجه به مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست آمده در راهبردها/کنش‌های پژوهش (ناکارآمدی نظام جذب منابع انسانی، بی‌انگیزگی منابع انسانی مستعد و بی‌توجهی به رشد و بالندگی منابع انسانی)، پیشنهاد می‌شود:

– توانمندسازی مدیران سازمان‌های دولتی در قالب آموزش و آشنایی با تفکر انتقادی و اهمیت حاکم بودن جو انتقادی به منظور تراوش افکار و ایده‌های خلاقانه انجام پذیرد.

– سازمان‌های دولتی، برنامه نظام‌مندی برای شناسایی و نگهداشت نیروهای کلیدی و ارزش‌آفرین خود داشته باشند تا از این طریق، فرایندهای مجزا و ویژه‌ای برای جبران خدمات، آموزش و توسعه آنها پیاده نمایند.

۶. با توجه به مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست آمده در پیامدهای پژوهش (بی‌حسی سازمانی، کندذهنی سازمانی، کاهش کارایی و اثربخشی منابع انسانی و نخبه‌ستیزی در سازمان)، پیشنهاد می‌شود:

– در چارچوب قالب‌های فرهنگی مبارزه با سکوت، جو موافق سکوت را در هم شکست. این امر از طریق مشارکت واقعی در سازمان برای شنیدن صدای کارمندان و شکل‌گیری این باور در آنان که صدایشان شنیده می‌شود میسر می‌گردد. بنابراین پیشنهاد می‌شود با برگزاری جلسات هم‌اندیشی گروهی و فردی برای دریافت

نقطه نظرات آنان درباره مسائل سازمانی، فراموش شدن سیاست درهای بسته و ندادن وقت ملاقات جو سکوت در سازمان را شکست و موجب برانگیختن کارکنان سکوت پیشه شد.

– مسئولین و دست‌اندرکاران سازمان‌ها مهارت‌های ارتباطی را به کارکنان و مدیران خود آموزش دهند و شرایطی را در سازمان ایجاد کنند که ضمن تقویت ارتباطات مؤثر در داخل سازمان، بسترهای لازم برای ارتباط مدیر و کارکنان با نهادهای بالادستی و همچنین عامه مردم فراهم نمایند.

### پیشنهاد برای پژوهشگران آتی

– مطالعات و تحقیقات تجربی و شبه تجربی با هدف بررسی نقش و میزان اهمیت متغیرهایی مانند سیاست‌زدگی نظام مدیریت منابع انسانی، مدیریت ویتروینی، بی‌ثباتی در ساختار سازمانی و ماقبل‌ستیزی مدیران که در بروز کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی مؤثر هستند، انجام شود.

– بر اساس یافته‌های این پژوهش برای پیمایش و ارزیابی وضعیت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی مستقر در سایر استان‌ها، به طراحی سنجش اقدام شود.

– با هدف تبیین بهتر هر یک از مقوله‌های استخراج شده در این پژوهش به عنوان پیشایندها و پسایندهای طراحی الگوی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی، مطالعاتی بر پایه راهبردهای پدیدارنگاری، کیو و شبکه خزانه انجام شود.

### فهرست منابع

1. Abbas Pour, A., Rahimian, H., Ghiasi Nodooshan, S., Nargesian, J. (2018). Presenting a Model to Select Talented Employee in State Organizations. *Journal of Public Administration*, 10(4), 605-628. (in Persian)
2. Akhavan, A. Sadri Esfahan, A. (2021). Effect of Succession Planning on Human Resource Productivity and Organizational Performance in Pars Oil Company. *Strategic studies in the oil and energy*, 12(47), 152-169. (in Persian)
3. Amudha, R. Alamelu, R. Nalini, R. (2019). Hr competencies of manager in it sector. *Restaurant Business*, 118(8), 80-95.
4. Babaee Rayni, A. Daneshfard, K. Mirsepassi, N. (2021). Designing a Human Resource Development Model to Enhance the Effectiveness of Government Agencies (Case Study: Kerman Governorate). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 9(3), 45-60. (in Persian)
5. Benson, A. Li, D. Shue, K. (2019). Promotions and the Peter Principle. *Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085-2134.
6. Dehghani Soltani, M. Mesbahi, M. Mirzasadeghi, N. (2020). Studying The Effect of Toxic Leadership on Organizational Trauma: The Intermediating Role of Hypocrisy and Machiavellian Behaviors. *Journal of Human Resource Management*, 10(3), 159-184. (in Persian)
7. De Avila Gomide, A. (2022). Democracy and bureaucracy in newly industrialized countries: A systematic comparison between Latin America and East Asia. *Governance*, 35(1), 83-102.
8. Ebrahimi, S. Khanifar, H. Fayyazi, M. Gholami, B. (2020). Higher Education Managers: Identifying the competencies and capabilities required and providing a competency assessment

model. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 7(24), 53-87. (in Persian)

9. Ebrahimi, A. Eynali, M. Bagheri GaraBolagh, H. (2020). The Consequences of Toxic Leadership in Sport Teams: Mediation Role of Unit Civility. *Research in Sport Management & Motor Behavior*, 10(19), 180-197. (in Persian)

10. Fennimore, A. K. (2021). Duplicitous me: communal narcissists and public service motivation. *Public Personnel Management*, 50(1), 25-55.

11. Fouladi, H., Sarlak, M., Hozoori, M. (2020). Consequences of Using Showcase Performance Style in Public Organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 9(1), 91-106. (in Persian)

12. Ghasempour, H. Veisesh, S. (2020). Investigating The Effect of Poisonous Leadership Style On the Emergence of the Desire to Leave Voluntary Service: The Mediating Role of Organizational Silence. *Quarttely Development Management of The Human Resources and Logistics*, 2020(57), 56-82. (in Persian)

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

10. Ghorbani, A. (2017). Dwarfism In Organizations. *Jornal of the world of tires*, 2(19), 30-31. (in Persian)

14. Hakimi, I. (2020). Relationship between Psychopath Management and Organizational Reputation with Mediating of Abusive Supervision and Social Responsibility. *Management Researches*, 13(48), 169-192. (in Persian)

15. Hazrati, M. (2019). Induced inadequacy in government offices and organizations. *Quarterly Journal of Research in Management and Humanities*, 9, 39-45. (in Persian)

16. Hematian, F. Amirkhani, T. (2019). Studying and Explaining the System of Toxic Policy Making in Iran. *Public Policy*, 5(2), 79-97. (in Persian)

17. Huber, J. D. Ting, M. M. (2021). Civil service and patronage in bureaucracies. *Journal of Politics*, 83(3), 902-916.

18. Isfahani, R. Hadi peikani, M. Talari, M. (2022). Employees Typology Based on the Efficiency in the Public Sector: A Classic Grounded Theory Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(3), 167-191. (in Persian)

19. Jin, K. Lee, J. Hong, S. M. (2021). The dark side of managing for the long run: Examining when family firms create value. *Sustainability*, 13(7), 1-20.

20. Khashei, V. Mohammadi dayani, M. Dehghanan, H. Seyed Naghavi, M. (2020). Identifying Exclusion and Inclusion Criteria in the Analysis of Discourse on Substitution by the Managers of a Governmental Organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(4), 153-185. (in Persian)

21. khatibzadeh, A. Rezayat, G. Hosseinpour, R. (2019). The Model of Competency Development of the Commanders and Executives of the Islamic Revolutionary Guard Corps. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(3), 9-35. (in Persian)

22. Khorasani Taraghi, H. Rahim Nia, F. Malekzadeh, Gh. Mortazavi, S. (2018). Exploring the Components of Destructive Behaviors of Unethical Leaders. *The Journal of Ethics in Science and Technology*, 13(1), 38-47. (in Persian)

23. Maali Tafti, A., Erfanian Khanzadeh, H., Rafati, M. (2021). proposing a Conseptual Model of Organizational Mobbing in Mixed-Method Research. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 9(3), 61-78. (in Persian)

24. Mohammad Zaheri, M., Alvandi, H. (2019). Exploring Elites-Evasion Strategies of Managers in Iranian Public Organizations of Hamedan. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 2(3), 139-161. (in Persian)

25. Maulana, M. A. (2021). Efektivitas Pembelajaran Daring Terhadap Hasil Bwajar Biologi Pada Konsep Biodiversitas Di Kalas X Ipa Ma Muhammadiyah Salaka Kabupaten Takalar. *Journal Riset Dan Inovasi Pembelajaran*, 1(1), 65-95.
26. Nāderi Qumī, M. (2020). The Study of Meritocracy in the Policy-making System Of the Islamic Republic of Iran in Theory and Practice (with emphasis on legislative and executive powers). *Islamic Government*, 24(4), 157-184. (in Persian)
20. NamdarJoyami, E. Rowshan, A. Yaghoub, N. OreiYazdani, B. (2021). Development pioneers the engagement of human capital derived Government organizations from the Qur'an and Atrat Based on content analysis. *Public Administration Perspaective*, 12(4), 90-103. (in Persian)
27. Nasr A, Ghasemizad A. (2019). Identification and prioritizing Succession Management Barriers in Shiraz Petrochemical Company by mixed method. *Human Resource Management in Oil Industry*, 10 (40), 147-166. (in Persian)
28. Nili Ahmad Abadi, M. Pesteh, M. (2016). Dwarfism, Causes and Consequences. Second International Conference on Accounting, *Economics and Financial Management*, Tehran. (in Persian)
29. Saremi, A. Mooghali, A. Sarlak, M. Kamani, S. (2019). Presenting a Model for Toxic Behaviors of Managers. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(4), 175-204. (in Persian)
30. Shamani, S. Zargar, M. Heidariyeh, A. Hemmatian, H. (2021). Presenting a comprehensive model for talent management in knowledge-based companies. *Public Administration Perspaective*, 12(3), 32-56. (in Persian)
31. Shiri, A., Heidar Nejad, Z. (2020). The Model of the Process of Managerial Flexibility of Managers from The Perspective of Employees of Government Organizations: A Model Based on the Grounded Theory. *Tose e Quarttely Development Management of The Human Resources and Logistics*, 2020(57), 108-137. (in Persian)
32. Shiri, A. Seify, A. Heydamezhad, Z. (2022). Designing a Merit-Phobia Model of the Managers of Public Organizations. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 10(3), 11-26. (in Persian)
33. Sori, N. (2018). *Factors affecting the occurrence of flattering behaviors*. Master Thesis, Allameh Tabatbaei University. (in Persian)
34. Sepahvand, R. sheikhzade, A. Ghahremani, S. (2020). The Effect of Bureaucratic Culture On the Stagnation of Organizational Competence with The Mediating Role of Career Plateauing (Case Study: Employees of The Central Headquarters of State-Owned Banks in Khuzestan Province). *Quarttely Development Management of The Human Resources and Logistics*, 15 (57), 83-107. (in Persian)
35. Strauss, A.L. Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. London: Sage Publication
36. Tootian, S. Mehrara, A. Kalantare, R. (2019). An Investigation of the Barriers Preventing the Establishment of Succession Systems. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(1), 143-162. (in Persian)
37. Welasari, W. Suwaryo, U. Agustino, L. Sulaeman, A. (2021). Recruitment of Bureaucratic Aucratic Officials for the Position of Head of the Community and Village Empowerment Agency. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(4), 2230-2249.