

مفهوم‌پردازی و شناسایی پسايندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی

*مریم طهرانی^۱، اکبر حسن‌پور^۲، روح‌اله نوری^۳، نفیسه سوهانیان^۴

۱. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۴۰۱/۰۶/۱۵) تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۹/۲۳)

The Conceptualization and Identification of the Consequences of Dwarfism in Public Organizations

*Maryam Tehrani¹, Akbar Hassanpoor², Roohallah Noori³, Nafiseh Sohaniyan⁴

1. Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Human Resource Management and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Human Resource Management and Business, Kharazmi University, Tehran, Iran.

4. Ph.D. Student in Organizational Behavior Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Received: (2022/Dec/14)

Accepted: (2022/Sep/06)

نوع مقاله: پژوهشی-اسنادی

Abstract

Today, employing incompetent and untalented people in high positions of organization and entrusting them with the management of various departments will be serious threats to the survival of public organizations and the basis for the emergence of the phenomenon of dwarfism. The aim of this research is conceptualizing dwarfism, identifying and ranking its consequences in public organizations with meta-synthesis approach. The conceptualization of dwarfism by the method of forming and analyzing the semantic network carried out in two stages by using key sentences of texts describing dwarfism in 28 selected studies. Identifying and ranking its consequences were done with a meta-synthesis approach. After searching in scientific databases, 74 related studies extracted and by examining them, the consequences of dwarfism were identified. Finally, by using the Shannon entropy method, the consequences were weighted and ranked. The results of the analysis of the semantic network of dwarfism indicate that the common phenomenon of dwarfism in today's organizations is rooted in several theories and scientific management concepts such as the petty principle, the similar to me effect, the tall poppy syndrome, Distributed incompetence and political behaviors. The results of meta-synthesis showed that the reduction of organizational performance, suppression of capable employees and organizational politicization are the most the important factors behind dwarfism. One of the effects of this research is to create motivation in researchers for further investigations the progress in order to prevent decay, remove obstacles to individual development, and establish meritocracy in organizations.

Keywords

Dwarfism, The Similar to me Effect, The Petty Principle, Distributed Incompetence, Tall Poppy Syndrome.

چکیده

امروزه به‌کارگیری افراد ناتوان و بی‌استعداد در مناصب بالای سازمان و واکناری مدیریت بخش‌های مختلف سازمان به آنان، تهدیدی جدی برای بقای سازمان‌های دولتی و زمینه‌ساز ظهور پدیده کوتوله‌پروری در آن‌ها خواهد بود. لذا این پژوهش با هدف مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری و شناسایی و رتبه‌بندی پسايندهای آن در سازمان‌های دولتی با رویکرد فراترکیب انجام شد. در این پژوهش مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری به روش تشکیل و تحلیل شبکه معنایی به‌منظور شناسایی ابعاد مفهومی آن، در دو مرحله با استفاده از جملات کلیدی متون توصیف‌کننده فرد کوتوله یا سازمان کوتوله‌پرور در ۲۸ مطالعه منتخب انجام شد. شناسایی و رتبه‌بندی پسايندهای آن در سازمان‌های دولتی با رویکرد فراترکیب انجام شد. در این راستا پس از جستجو در پایگاه‌های علمی، ۷۴ مطالعه مرتبط استخراج و با بررسی آن‌ها عوامل پسايندی ناشی از کوتوله‌پروری شناسایی شدند و در نهایت با استفاده از روش آنتروپی شانون، وزن‌دهی و رتبه‌بندی پسايندها صورت پذیرفت. نتایج حاصل از تحلیل شبکه معنایی کوتوله‌پروری حاکی از آن است که پدیده شایع کوتوله‌پروری در سازمان‌های امروزی، ریشه در چندین نظریه و مفهوم علمی مدیریتی از قبیل اصل خرده‌پاهای، اثر منسانی، سندرم گیاه بلند، رفتارهای سیاسی و بی‌کفایتی توزیع شده دارد. همچنین یافته‌های حاصل از فراترکیب در این پژوهش نشان داد که کاهش عملکرد سازمان، سرکوب کارکنان توانمند و سیاست‌زدگی سازمانی از مهم‌ترین عوامل پسايندی کوتوله‌پروری هستند. ازجمله آثار این پژوهش ایجاد انگیزه و حساسیت در پژوهشگران نسبت به بررسی بیشتر چگونگی روند پیشرفت و تغییرات این معضل، جهت جلوگیری از اضمحلال و رفع موانع توسعه فردی و برقراری شایسته‌سالاری در سازمان‌ها است.

واژه‌های کلیدی

کوتوله‌پروری، اثر منسانی، اصل خرده‌پاهای، بی‌کفایتی توزیع شده، سندرم گیاه بلند.

مقدمه

رقابتی است (کاسیو و بودرو^۸، ۲۰۱۶). سازمان‌هایی که با مشکلات منابع انسانی سازمان با بی‌تفاوتی برخورد می‌کنند و نسبت به اهمیت برنامه‌ریزی برای انتصاب مدیران شایسته و توانمند در آینده بی‌توجه‌اند در حقیقت سازمان‌هایی هستند که با سرعت بسیار به سمت افول حرکت می‌کنند (ابوالعلائی و غفاری، ۲۰۰۷).

فرایند جانشینی غالباً به دو دلیل مشکل خواهد بود: اول این که مدیران پست‌های کلیدی تصور می‌کنند که پیش‌بینی جانشین برای آن‌ها به‌منزله تمام کار و پذیرش استعفا آن‌ها خواهد بود و دیگر این که آن‌ها ترجیح می‌دهند فرد جایگزین آن‌ها از اعضای خانواده و بستگان نزدیک آن‌ها باشد (بسون و حدادج^۹، ۲۰۰۳). در سیستم‌های ناشایسته‌سالاری یا کاکيستوکراسی^{۱۰} ناکارآمدترین کارمندان برای پست‌های کلیدی منصوب می‌شوند (هوس^{۱۱}، ۲۰۰۹). از طرفی در تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی، گروه مدیران دولتی حاکم سال‌های سال فقط پست‌های مدیریتی خود را با هم دست به دست می‌کنند. نه تنها در پست‌های عالی سیاسی بلکه در رده‌های میانی و عملیاتی نیز نظام شایسته‌سالاری حاکم نیست بلکه نظام قومی، گروهی و گاهی اوقات قبیله‌ای (با شدت و ضعف) حاکم است. در حالت تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی، مدیریت محدود به افراد خاصی بوده و حلقه‌ای آهنین گرداگرد مدیریت دولتی را احاطه کرده است که مانع حضور همه افراد دارای ملیت واحد در عرصه فعالیت مدیریت‌های سازمان‌های دولتی می‌شود (دانایی‌فرد و الوانی، ۲۰۰۷).

آنچه به‌عنوان مسئله می‌توان از آن یاد کرد بحث توزیع و گسترش فرایندی در تضاد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی است، که می‌تواند به صورت یک بعد منفی از جانشین‌پروری با مفهوم "کوتوله‌پروری" معرفی شود. مفهوم‌پردازی واژه جدید "کوتوله‌پروری" بدان جهت اهمیت دارد که با وجود این که چنین مفهومی در واقعیت بسیاری از سازمان‌ها به‌عنوان تجربه‌ای رایج و شایع گزارش شده است، از سوی محققان ایرانی چندان مورد توجه قرار نگرفته و در تحقیقات خارجی نیز مطالعه‌ای مستقل یافت نشد. همچنین با توجه به این که تاکنون معادل‌سازی دقیق آن به صورت لاتین صورت نگرفته، پژوهش‌های خارجی با مفاهیم مشابه و نزدیک به کوتوله‌پروری مورد مطالعه قرار گرفت. ازجمله پژوهش

سازمان‌ها برای عملکرد مفید به‌شدت به منابع انسانی متکی هستند. بنابراین مدیریت مناسب منابع انسانی بسیار ضروری است به این معنی که افراد مناسب باید در موقعیت‌های مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی قرار گیرند (انوار گوند، انوار، نوزاد عبدالله^۱، ۲۰۲۱). سازمان‌ها به برنامه‌ریزی جانشینی نیاز دارند به دلیل این که آماده‌سازی رهبر خوب بعدی به‌اندازه حمایت از رهبر فعلی برای بخش دولتی و برای پیشبرد سازمان مهم است (احمد، محمد، بین^۲، ۲۰۱۷). مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (هیلز^۳، ۲۰۰۹). پیاده‌سازی دومین مرحله مدیریت منابع انسانی، یعنی پرورش نیروی کار توانمند (رضاییان، ۱۳۸۰: ۲۵-۴۰) به روش‌های مختلف از جمله اجرای اصول شایسته‌سالاری و فرایندهای جانشین‌پروری به‌عنوان اقدامی راهبردی، حساب شده و نظام‌مند با هدف اطمینان از تصدی امور، بر مبنای اصول شایستگی (سنا گلزار و دورانی^۴، ۲۰۱۴) در سازمان‌ها انجام می‌شود. در سیستم‌های شایسته‌سالاری، استخدام و ارتقا براساس شایستگی است در حالی که در سازمان‌هایی که روابط و سیاسی بازی حاکم است، انتصابات توسط صاحبان نفوذ و بر مبنای مصلحت‌اندیشی آن‌ها انجام می‌شود (اندرسون^۵، ۲۰۱۸).

شایسته‌سالاری یک اصل عدالت است که بر توزیع نتایج بر مبنای معیارهایی مانند تلاش و توانایی افراد تأکید دارد نه براساس معیارهای نامربوط مانند نژاد یا جنسیت (کارگیل، ماو و یانگ^۶، ۲۰۱۹). جامعه‌شناسان استدلال می‌کنند که شایسته‌سالاری با استعدادترین افراد را به مهم‌ترین مناصب هدایت می‌کند و از این طریق بقا و کارایی یک جامعه را افزایش می‌دهد (کولی^۷، ۲۰۱۵). ازجمله چالش‌های مدیران ارشد در سازمان‌های امروزی انتخاب افرادی است که به‌عنوان نامزد تصدی پست‌های کلیدی دارای کم‌ترین نقطه‌ضعف و بیش‌ترین نقطه قوت باشند (محفوظی، لفظ‌فروشان و قربانی، ۲۰۱۹) و این در حالی است که انتصاب نیروهای ماهر و با انگیزه از عوامل دستیابی سازمان‌ها به مهم‌ترین عامل مزیت

1. Anwar Govand, Anwar, Nawzad Abdullah
2. Ahmad, Mohamed, bin
3. Hills
4. Sana Gulzar & Durrani
5. Andersen
6. Cargile, Mao & Young
7. Scully

8. Cascio & Boudreau
9. Besson & Haddadji
10. Kakistocracy
11. House

مدیران سازمان‌ها، در کاهش میزان آسیب‌پذیری فرایند رشد و توسعه سازمان‌ها در بخش دولتی مؤثر خواهد بود.

مفهوم‌پردازی و تبیین واژه کوتوله‌پروری به صورت علمی و شناسایی تبعات آن، با توجه به این‌که تاکنون در این خصوص مطالعه‌ای یکپارچه در سازمان‌های دولتی ایران و سایر کشورها انجام نشده است از جمله دیگر نوآوری‌های این پژوهش می‌باشد.

پیشینه نظری

متون و تعاریف اولیه کوتوله‌پروری

اولین بار ناصر بزرگ‌مهر مقاله‌ای با عنوان «مدیریت کوتوله‌ها»^۱ روزنامه صبح اقتصاد در بهمن‌ماه ۱۳۸۲ به چاپ رساند و طی آن به توصیف مشخصات مدیریت‌های کوتوله پرداخت (بزرگ‌مهر، ۲۰۰۹: ۴۹). به‌طور رسمی‌تر این پدیده در مقاله‌ای توسط دکتر علی قربانی در سال ۲۰۱۶ با عنوان «کوتوله‌پروری در سازمان‌ها» در ادبیات مدیریت مورد توجه قرار گرفت (قربانی، ۲۰۱۶). البته در کتاب «مدیران در مقابل نامدیران: چگونه بحران سوء مدیریت سازمان‌ها را حل و فصل نماییم» اثر «ادیزس»^۲ و ترجمه کاوه محمد سیروس در سال ۱۳۷۶ نیز در قالب معرفی سبک‌های مختلفی از مدیران ناکارآمد به‌نوعی به ویژگی‌های سوء مدیران پرداخته شده (ادیزس، ۱۹۹۷) که به مفهوم مدیران کوتوله و کوتوله‌پرور بسیار نزدیک است. در تعریف کوتوله‌پروری که توسط علی قربانی در سال ۲۰۱۶ صورت گرفت افرادی در پست‌های سازمانی منصوب می‌شوند که نه‌تنها شرایط احراز آن پست را ندارند بلکه به لحاظ توانمندی‌های لازم از مدیر منصوب‌کننده و حتی سایر کارکنان سازمان نیز در سطح بسیار پایین‌تری قرار دارند به صورتی که اصلی‌ترین هدف کوتوله‌پروری مقاومت در برابر پیشرفت نیروهای با استعداد و با پتانسیل‌های بالقوه است (حضرتی، ۲۰۱۸). به عقیده قربانی (۲۰۱۶) مدیر غیر توانمند برای نشستن بر پست اجرایی، در پست‌های مدیریتی پایین‌تر از خود به‌جای جانشین‌پروری و بهره‌گیری از افراد توانمند، به انتصاب مدیرانی کوتوله‌تر اقدام می‌کند و افراد دارای توانایی بالقوه تصدی پست‌های مدیریتی در سیستم را سرکوب می‌کند. ایشان با فشار از بالا برای کاستن قد افراد توانمند، و یا حداقل خم کردن سرشان تلاش می‌کند قد خویش را بلندتر جلوه دهند. کوتوله‌های زبردست که به دلیل مقایسه خویش با مدیر کوتوله‌پرور دائماً به حمد و ثنای وی می‌پردازند، به‌سرعت در این سیستم ارتقا می‌یابند و جای خود را به سایر کوتوله‌ها می‌دهند. سیستم کوتوله‌پرور به صورت سلسه‌مراتبی

آنتونیوگراتسیوزی^۱ (۲۰۲۰) با موضوع اصل خرده‌باها به‌عنوان یکی از مفاهیم مشابه به کوتوله‌پروری و پژوهش بالا‌را و پولک^۲ (۲۰۱۷) که در مطالعات خود تأیید می‌کنند که اگر مدیر بی‌کفایت در جایگاه خود باقی بماند، عملکرد نهادی تحت تأثیر قرار گرفته و مدیران منابع انسانی مسئول اختلاف در ضوابط و فقدان برنامه‌ریزی رسمی جانشین‌پروری و تبعاتی از جمله ارتقای کارکنان ناکارآمد هستند. همچنین در پژوهش پیرس^۳ (۲۰۱۷) و جولین^۴ (۲۰۱۰) و کرکوود و وارن^۵ (۲۰۲۰) با موضوع «سندرم گیاه بلند» به‌عنوان «عادت بدنام کردن دیگران»، معتقدند افرادی که دچار این سندرم هستند، از جمله مخالفان یا حسودانی هستند که سعی می‌کنند به نحوی مانع پیشرفت دیگران شوند.

لذا درمجموع پیامدهای بی‌شمار عدم پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری، پایین بودن سطح شایسته‌سالاری و رفتارهای سیاسی ناشی از انتصاب افراد ناکارآمد و ناتوان در پست‌های مدیریتی به خصوص در سازمان‌های دولتی که بیشتر با بوروکراسی‌هایی از جمله رسمیت، تبعیت از قوانین بالادستی و عدم انعطاف‌پذیری شناخته می‌شوند، ضرورت انجام پژوهشی پیرامون بررسی تبیین و مفهوم‌پردازی پدیده کوتوله‌پروری و شناسایی پسایندهای ناشی از آن را در سازمان‌های بخش دولتی برجسته‌تر می‌نماید. در این پژوهش کوتوله‌پروری به استمرار فرایندی اطلاق می‌شود که موجب ارتقا و انتصاب افراد ناکارآمد و ناشایست در سلسله‌مراتب سازمانی و قرار گرفتن آن‌ها در پست‌های مدیریتی با هدف ایجاد مانع بر سر راه پیشرفت شغلی کارکنان مستعد می‌شود. کوتوله‌پروری توسط مدیران کوتاه‌فکری که نگران از دست دادن پست سازمانی خود هستند، به صورت سلسله‌مراتبی از بالاترین سطح سازمان به تمام لایه‌های مدیریتی گسترش می‌یابد. در ادامه به‌وسیله تشکیل و تحلیل شبکه معنایی منتج از تعاریف متون اولیه و محدود این پدیده به‌عنوان یک تکنیک مفهوم‌پردازی در علم زبان‌شناسی و به‌نوعی نوآوری در تحلیل مفاهیم در علم مدیریت، سعی در بازنمایی هویت‌های انتزاعی و کشف الگوها و مفاهیم پنهان در این تعاریف داریم. با نگاهی فرایندی بر مصادیق و پسایندهای عدم انتصابات اثربخش در سازمان‌های دولتی، امکان مفهوم‌پردازی و شناسایی مفاهیم مرتبط با کوتوله‌پروری مهیا خواهد شد. مفهوم‌پردازی و شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری، ضمن فراهم ساختن زمینه‌های بررسی و مطالعات جدید توسط پژوهشگران و

1. Antonio Graziosi
2. Ballaro & Polk
3. Pierce
4. Julien
5. Kirkwood & Warren

از بالا به پایین منجر به انتصاب مدیران کوتوله‌تر می‌شود.

همچنین ترس پیشی گرفتن افراد شایسته‌تر زیردست از مدیران بالادستی در محافل، جلسات کاری و سازمانی نیز از جمله دلایل مهم بروز موانع و مقاومتهای بالادستان برای برقراری نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌ها است (شاهنوشی و دادخواه، ۲۰۱۷). به عبارتی تعداد زیاد کارکنان بدون تخصص و دانش در سطوح بالای سازمان می‌تواند منجر به فنا و نابودی سازمان گردد (کاکمار^۱ کارلسون و براتون^۲، ۲۰۰۴). ضمن این‌که، غالباً معیارهای ارزیابی واضحی در فرایند ارتقای کارکنان وجود ندارد و این عدم وضوح روند استقرار پرسنل را در یک منطقه خاکستری قرار می‌دهد (وانگ^۳، ۲۰۲۱).

چنان‌که در تئوری جابه‌جایی مدیران دولتی، مدیریت محدود به افراد خاصی بوده و حلقه‌ای آهنین گرداگرد مدیریت دولتی را احاطه کرده است که مانع حضور همه افراد دارای ملیت واحد در عرصه فعالیت مدیریت‌های سازمان‌های دولتی می‌شود (دانایی‌فرد و الوانی، ۲۰۰۷). در این نظام‌ها، مدیران در نظام خدمات عمومی منصوب می‌شوند نه انتخاب و هیچ نوع نظام گزینش علمی دقیقی برای مدیران در بخش دولتی وجود ندارد (مینگ^۴، ۱۹۷۹). به‌علاوه به دلیل استخدام‌های فراوان باندی و گروهی، بخش دولتی بسیار متورم شده است (اولوو^۵، ۲۰۰۲). آن‌چنان‌که از آسیب‌های شناسایی شده در نظام مدیریت عملکرد دستگاه‌های اجرایی، فردگرایی و تکیه بیش از حد به افراد در نظام اداری است (غنی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۱). با مطالعه کتاب «چرا ملت‌ها شکست می‌خورند» متوجه می‌شویم انحصارگرایی و در رأس قرار گرفتن افراد بدون دانش و تجربه کافی در امور مختلف سیاسی و اقتصادی، زمینه به قهقرا کشاندن یک جامعه را مهیا می‌کند؛ پایه‌های چنین جامعه‌ای چنان سست خواهد شد که با کوچک‌ترین ضربه، دست‌خوش اتفاقات جبران‌ناپذیری چون جنگ داخلی، رکود و افت شدید اقتصادی می‌شود (عجم‌اوغلو و رابینسون، ۲۰۱۴). لذا با توجه به اینکه بخش دولتی به خصوص در شرایط اجرای سیاست‌های کلان مرتبط با خصوصی‌سازی در کشور، با چالش و مسئله انتخاب و استخدام بهترین منابع انسانی، مواجه است؛ به‌کارگیری رویکردها و روش‌های مناسب انتخاب و استخدام از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (لی^۶، ۲۰۱۵).

با مراجعه به فرهنگ لغت وبستر^۶ عبارت “Dwarf”

به‌عنوان معادل لاتین کلمه «کوتوله» انتخاب گردید. شایان ذکر است با توجه به معنی “Suppress” به معنای سرکوب یا مانع‌شدن، به‌عنوان مترادف “Dwarf” و “Stature” به معنای «کیفیت یا وضعیتی که در اثر رشد، توسعه یا موفقیت به دست آمده باشد» به‌عنوان متضاد “Dwarf” در این فرهنگ لغت، از تعیین معادل همساز با مفهوم کوتوله‌پروری اطمینان حاصل شد.

مفهوم‌پردازی

ظهور مشکلات پیچیده در عرصه علوم انسانی یکی از الزامات ناشی از واقعیت‌های زمانه است و لاجرم برای فهم این پیچیدگی‌ها ابزار لازم است. یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه علوم انسانی مفهوم‌پردازی است. اصولاً علم بدون وجود مفاهیم قابل طرح نیست (اورتنبلاد^۷، ۲۰۱۶). خلق مفاهیم و ارائه نظریات جدید پیش‌برنده مرزهای دانش در حوزه علوم انسانی محسوب می‌شوند (کورنلیسن^۸، ۲۰۰۵). مفهوم^۹ تجسم ذهنی طبقه‌ای از اشیاء، وقایع یا حالات است که خواص مشترکی دارند. در زبان منطق «مفهوم» عبارت است از آنچه درباره یک شیء یا پدیده در ذهن حاصل می‌شود. درک پدیده‌ها به ساده‌ترین شکل و به‌اصطلاح قابل‌فهم بودن آن‌ها مفهوم‌شان را مشخص می‌کند و شناخت هر موضوعی با درک مفاهیم مرتبط با آن امکان‌پذیر است^{۱۰} که رشد و توسعه مدل‌های ذهنی را باعث می‌شود (کورنلیسن، ۲۰۰۵). نیچه با تأکید بر میل و کشش انسان برای ساختن استعاره، زبان و واژگان و مفاهیم را دارای ماهیت استعاری می‌داند، به عقیده وی مفاهیم پس‌مانده استعاره‌ها هستند. مفهوم در واقع تلاش برای برابر دانستن چیزهای نابرابر است؛ نادیده گرفتن موارد منفرد و منحصر‌به‌فرد و خاص و یکتا و در عوض لحاظ کردن و طبقه‌بندی و مقوله‌بندی کردن آن موارد جداگانه (نبوی، ۲۰۱۶).

براساس شواهد زبان‌شناختی بخش عمده سیستم مفهوم‌پردازی عادی در ذهن انسان ماهیت استعاری دارد. استعاره به ما این امکان را می‌دهد تا تفکر خود را بسط دهیم و مسائل سازمان را با روشی تازه بررسی کنیم (بیچرانلو و پورعزت، ۲۰۱۳). به عبارتی افراد تلاش می‌کنند تا مشکل عدم امکان مفهوم‌سازی تجربیات متنوع را به دلیل در دسترس نبودن اصطلاحات تحت-

7. Örtenblad

8. Cornelissen

9. Concept

۱۰. مفاهیم مرتبط با کوتوله‌پروری در ادامه به وسیله تحلیل شبکه معنایی

آن معرفی می‌شود.

1. Kacmar, Carlson & Bratton

2. Wang

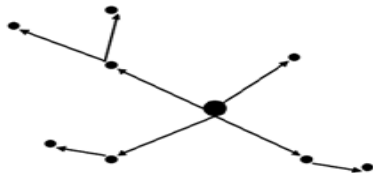
3. Manning

4. Oluwu

5. Lele

6. Webeeee eee World Dictionary

مختلف یک واژه‌اند، که با پیکان‌هایی به یکدیگر مرتبط‌اند و در عین حال همگی حاصل معنای مرکزی واژه‌اند. در مورد مقولات شعاعی این‌گونه عنوان می‌شود که معنای اصلی آن، در مرکز این مقوله قرار می‌گیرند و معنای حاشیه‌ای، دورتر از معنای اصلی هستند و همچنین جهت فلش‌ها نشان‌دهنده مسیرهای احتمالی اشتقاق است (ایوانز و گرین^{۱۳}، ۲۰۰۶: ۳۳۲).



شکل ۱. شبکه معنایی برای مقولات شعاعی

(ایوانز و گرین، ۲۰۰۶: ۳۳۲)

Figure 1. Semantic Network for Radial Categories (Evans and Green, 2006: 332)

هر شبکه شامل گره‌ها^{۱۴}، نمایشگر اشیاء^{۱۵}، مفاهیم و رویدادها^{۱۶} است و پیوندهای مابین گره‌ها، نشان‌دهنده روابط متقابل بین آن‌هاست. عناوین روی گره‌ها توصیف‌کننده نوع رابطه بین گره‌ها هستند (بار^{۱۷}، ۱۹۸۲). ادغام زبان و معنا مستلزم نمایشی است که چارچوبی کلی برای نگاشت فراهم کند و در عین حال به اندازه کافی فرایند نگاشت را محدود کند.

مفهوم کوتوله‌پروری به‌تازگی در ادبیات مدیریت وارد شده و تاکنون معادل‌سازی دقیق آن به صورت لاتین صورت نگرفته است، اما در بررسی‌های انجام شده جهت شناسایی واژه‌های مترادف و متضاد آن در منابع داخلی و خارجی به‌منظور مفهوم‌سازی این پدیده دریافتیم که کوتوله‌پروری از جمله اصطلاحاتی است که می‌تواند متشکل از یک شبکه معنایی باشد. براساس نظر سائو^{۱۸} (۲۰۰۸)، این شبکه می‌تواند متشکل از رؤسی که نشان‌دهنده مفاهیم مرتبط با کوتوله‌پروری و یال‌هایی که نشان‌دهنده روابط معنایی بین این مفاهیم با یکدیگر و با واژه مرکزی کوتوله‌پروری است، تشکیل شود. برای تشکیل این شبکه و بنابر توضیحات فوق و عدم مطالعات گسترده در خصوص کوتوله‌پروری، در این پژوهش شناسایی مفاهیم مرتبط و زمینه‌ساز آن در علم مدیریت، با استفاده از متون و تعاریف اولیه این پدیده صورت گرفته است.

اللفظی کافی، از طریق استعاره‌ها کاهش دهند (تسوکاس^۱، ۱۹۹۱). اولین گام در جهت شناسایی مفاهیم مرتبط و زمینه‌ساز کوتوله‌پروری، پس از تشکیل شبکه معنایی^۲ آن، تحلیل شبکه معنایی کوتوله‌پروری است، که در مرحله اول از روش پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

شبکه معنایی کوتوله‌پروری

شبکه معنایی یا شبکه قاب^۳ یک نوع پایگاه دانش^۴ است که روابط معنایی^۵ بین مفاهیم را در یک شبکه نمایش می‌دهد. شبکه معنایی یک ساختار نموداری^۶ برای نمایش دانش در الگوی گره‌ها و کمان‌های به هم پیوسته است. پیاده‌سازی کامپیوتری شبکه‌های معنایی ابتدا برای هوش مصنوعی^۷ و ترجمه ماشینی توسعه یافت. آنچه در همه شبکه‌های معنایی مشترک است، نمودار گرافیکی است که می‌تواند برای نشان دادن دانش و پشتیبانی از سیستم‌های خودکار برای استدلال در مورد دانش استفاده شود. این یک نمودار هدایت شده یا غیرمستقیم متشکل رؤسی است که نشان‌دهنده مفاهیم است و یال‌هایی که نشان‌دهنده روابط معنایی بین مفاهیم یا ارتباط زمینه‌های معنایی است (سوا^۸، ۲۰۰۸). هدف یک شبکه معنایی نشان دادن مفاهیم بیان شده به‌وسیله کلمات و عبارات زبان طبیعی به‌عنوان گره‌هایی است که با مجموعه خاصی از کمان‌ها به نام روابط معنایی به مفاهیم دیگر مرتبط می‌شوند (سیمونس^۹، ۱۹۷۲). ساختار زبان بازنمایی دانش، به‌طور اساسی به هدف نهایی آن بستگی دارد. برای نمودارهای مفهومی، هدف، یک سیستم منطقی است که می‌تواند محتوای گزاره‌ای جملات را به زبان طبیعی به ساده‌ترین شکل ممکن و مستقیم بیان کند (سوا، ۱۹۹۱). در معناشناسی شناختی^{۱۰}، مقولات شعاعی^{۱۱} از نظر پیکربندی به شکل شبکه تابشی^{۱۲} مدل‌سازی می‌شوند، همان‌طور که در شکل (۱) نشان داده شده است. در این شکل، هریک از گره‌ها معانی

1. Tsoukas
2. Semantic Network
3. Frame Network
4. Knowledge base
5. Semantics
6. Graph Structure
7. Artificial Intelligence
8. Sowa
9. Simmons
10. Cognitive Semantics
11. Radial Categories
12. Radiating Lattice

معناشناسی: دانش بررسی و مطالعه معانی در زبان‌های انسانی است و به‌طور کلی، بررسی ارتباط میان واژه و معنا را معناشناسی می‌گویند.

مقوله شعاعی مقوله‌ای مفهومی است که در آن چند مفهوم در ارتباط با یک مفهوم مرکزی سازمان‌بندی شده‌اند.

13. Evans & Green
14. Nodes
15. Representing Objects
16. Events
17. Barr
18. Sowa

تشکیل و تحلیل شبکه معنایی کوتوله‌پروری

تحلیل شبکه معنایی در علوم اجتماعی به معرفی مبانی تحلیل شبکه معنایی و کاربردهای آن در علوم اجتماعی می‌پردازد. این نوع تحلیل یکی از روش‌های در حال توسعه و پیشرفته برای سازمان‌دهی، شناسایی الگوها و ساختارها و درک معانی جامعه اطلاعاتی ما است. از این روش برای کشف اخبار، سخنرانی‌های سیاسی، محتوای رسانه‌های اجتماعی و حتی سازمان‌دهی متن مصاحبه‌ها و بررسی ادبیات استفاده می‌کنند. مطالعه، انتخاب کلمات و ترکیبات منحصر به فرد آن‌ها می‌تواند به ما کمک کند تا معانی و خواسته‌های پنهان را آشکار کنیم (سگو، ۲۰۲۱).

اینک به‌وسیله تحلیل جملات اصلی متون اولیه‌ای که از توصیف کوتوله‌پروری در دسترس می‌باشد، در حقیقت ابعاد مفهومی کوتوله‌پروری در دو مرحله به یک شبکه دویعدی تبدیل می‌شود: در شکل (۲) با الگوبرداری از روش‌های تشکیل شبکه معنایی، به‌وسیله جملات کلیدی متن مربوط به توصیف فرد کوتوله یا سازمان کوتوله‌پرور و مفاهیم معادل‌سازی شده آن‌ها در علم مدیریت به‌عنوان مفاهیم موردنظر در گره‌های شبکه معنایی و با ترسیم کمان‌های مستقل‌کننده روابط بین این گره‌های مفهومی، شبکه اولیه کوتوله‌پروری تشکیل گردید.

متن (گره‌های مرحله اول)	کمان	گره‌های مرحله دوم	کمان	مفاهیم نهایی یا گره‌های مرحله سوم
افراد به قربان‌گو یا دنباله‌رو، در سازمان‌های کوتوله‌پرور دستورات مافوق را بدون چون و چرا انجام می‌دهند (ادیزس، ۱۳۷۶).	←	چاپلوسی	←	رفتار سیاسی
افرادی در پست‌های سازمانی منصوب می‌شود (۲۰۱۹)	←	ناتوانی	←	بی‌کفایتی
افرادی در پست‌های سازمانی منصوب می‌شوند، به لحاظ توانمندی‌های لازم از مدیر منصوب‌کننده و حتی سایر کارکنان سازمان نیز در سطح بسیار پایین‌تری قرار دارند (حضرتی، ۲۰۱۹)	←	ناشایست‌سالاری	←	بی‌کفایتی
اصلی‌ترین هدف کوتوله‌پروری مقاومت در برابر پیشرفت نیروهای با استعداد و با پتانسیل‌های بالقوه است (حضرتی، ۲۰۱۹)	←	حسادت	←	سندرم گیاه بلند
مدیر غیر توانمند برای نشستن بر پست اجرایی، به انتصاب مدیرانی کوتوله‌تر اقدام می‌کنند (قربانی، ۲۰۱۶)	←	ریاکاری	←	رفتار سیاسی
مدیر غیر توانمند برای نشستن بر پست اجرایی، افراد دارای توانایی بالقوه تصدی پست‌های مدیریتی در سیستم را سرکوب می‌کند (قربانی، ۲۰۱۶)	←	حسادت	←	سندرم گیاه بلند
ایشان با فشار از بالا برای کاستن قد افراد توانمند، و یا حداقل خم کردن سرشان تلاش می‌کند قد خویش را بلندتر جلوه دهند (قربانی، ۲۰۱۶)	←	منفعت‌طلبی	←	اصل خورده پاها
کوتوله‌های زیردست به دلیل مقایسه خویش با مدیر کوتوله‌پرور دائماً به حمد و ثناء وی می‌پردازند (قربانی، ۲۰۱۶)	←	چاپلوسی	←	رفتار سیاسی
کوتوله‌های زیردست، به سرعت در این سیستم ارتقا می‌یابند و جای خود را به سایر کوتوله‌ها می‌دهند (قربانی، ۲۰۱۶)	←	ناشایست‌سالاری	←	بی‌کفایتی توزیع شده
سیستم کوتوله‌پرور به صورت سلسه‌مراتبی از بالا به پایین منجر به انتصاب مدیران کوتوله‌تر می‌گردد (قربانی، ۲۰۱۶)	←	اولویت تشابه فردی در استخدام	←	اثر منسائی

شکل ۲. شبکه اولیه مفاهیم زمینه‌ساز کوتوله‌پروری

Figure 2. The Primary Network of Concepts Underlying Dwarfism

روش‌شناسی پژوهش

دو هدف اصلی این پژوهش شامل مفهوم‌پردازی و شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری جهت پاسخ به سؤال چپستی مفهوم کوتوله‌پروری و تبیین این واژه و تبعات آن بر محیط داخلی و خارج از سازمان‌ها است. روش انجام پژوهش جهت دستیابی به هدف

مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری، توصیفی و با استفاده از تکنیک تحلیل شبکه معنایی، ماهیت داده‌ها کیفی و روش گردآوری آن‌ها اسنادی است. داده‌های این بخش از پژوهش به‌منظور تشکیل شبکه معنایی از متون اولیه توصیف‌کننده کوتوله‌پروری جمع‌آوری و با استفاده از تکنیک تحلیل شبکه معنایی تحلیل می‌شوند.

از منظر روش، انجام این بخش از پژوهش، تحلیلی-توصیفی است و داده‌های پژوهش با استفاده از روش فراترکیب جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند. پس از شناسایی ابعاد مفهومی کوتوله‌پروری به‌عنوان هدف نخست پژوهش، جهت شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری از روش فراترکیب استفاده شد. همچنین از آنجایی که این پژوهش به بررسی داده‌های مرتبط در مقطعی از زمان می‌پردازد، از نوع پژوهش‌های مقطعی محسوب می‌شود. در این پژوهش از ابزارهای مطالعه کتابخانه‌ای و وب‌گردی استفاده شده است. فراترکیب بر مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آن‌ها به دلیل فهم عمیق‌تر متمرکز است (نقی‌زاده، الهی و منطقی، ۲۰۱۵). در این مرحله مطالعات و پژوهش‌های مورد بررسی شامل متون مربوط به مفاهیم مشابه و نزدیک به کوتوله‌پروری حاصل از شبکه معنایی و سایر پژوهش‌های مرتبط با جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری در حوزه منابع انسانی می‌باشد.

روش نمونه‌گیری برای دست‌یابی به هر دو هدف نظری است. جامعه آماری شامل پژوهش‌های (کتاب، مقاله، پایان‌نامه) منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی پروکوئست^۲، جی استور^۳، امرالد^۴، ساینس‌دایرکت^۵، ابسکو^۶، اسپرینگر^۷، اسکوپوس^۸، اس‌جی‌ای^۹، بانک اطلاعات نشریات کشور^{۱۰} مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^{۱۱} است که براساس کلیدواژه‌های تعریف شده به‌منظور دست‌یابی به نمونه‌ای که اشباع نظری را موجب شود، پیمایش شدند. برای جست‌وجوی پژوهش‌های منتشر شده کلیدواژه‌ها در بازه زمانی سال‌های ۱۸۸۶ الی ۲۰۲۲ بررسی شدند. به دلیل این‌که مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری به‌وسیله مفاهیم مشابه، زمینه‌ساز و مرتبط با آن انجام شود، بازه مطالعات از قدیمی-ترین مطلب منتشر شده در خصوص اصل خرده‌پاها (به‌عنوان یکی از مفاهیم مشابه و زمینه‌ساز کوتوله‌پروری) که در ۱۷ دسامبر ۱۸۸۶ در روزنامه عصر جدید ویکلی کنتاکی^{۱۱} تحت عنوان «حاکم بعدی ما»^{۱۲} به چاپ رسیده است، در نظر گرفته شد.

فرایند تحلیل شبکه معنایی به‌طور کلی شامل دو مرحله اصلی است: آماده‌سازی متن و تجزیه و تحلیل. ابتدا پژوهشگران موظف‌اند متن مناسب را انتخاب کرده و آن را برای تحلیل آماده کنند. متن باید از نظر واژگان و گستره موضوعات به‌اندازه کافی غنی و متنوع باشد تا امکان تحلیل معنادار را فراهم کند. بنابراین، به‌عنوان مثال، ادبیات و هنر، مقالات خبری، سخنرانی‌های سیاسی، بحث‌های رسانه‌های اجتماعی در توئیتر یا فیس‌بوک، مقالات ویکی‌پدیا، متن مصاحبه‌ها یا فیلم‌ها، فیلم‌نامه‌های مذهبی و حتی مقالات دانشگاهی ممکن است برای تحلیل شبکه معنایی مناسب باشند (سگو^۱، ۲۰۲۱). جملات کلیدی متون توصیف‌کننده در تحلیل شبکه معنایی کوتوله‌پروری به‌منظور دست‌یابی به هدف مفهوم‌پردازی از ۲۸ مطالعه، انتخاب شد. جهت اعتبارسنجی یافته‌های پژوهش در بخش مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری به‌عنوان یک پژوهش کیفی، چهار معیار ۱. قابل قبول بودن؛ ۲. انتقال‌پذیری؛ ۳. قابلیت اطمینان و ۴. تأییدپذیری، مورد بررسی قرار گرفته و بدین ترتیب اعتبارپذیری این بخش از پژوهش به شرح ذیل مورد تأیید قرار گرفت: قابل قبول بودن: طی پژوهش، پیوسته تعامل رفت و برگشتی بین کدها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه خبرگان دانشگاهی که از دانش کافی برخوردار بودند، صورت پذیرفت. در این تعامل و بازنگری‌های متعدد مفاهیم مرتبط با کوتوله‌پروری جهت تشکیل شبکه معنایی این واژه و تحلیل متون موجود مورد بازبینی و در نهایت مورد تأیید ایشان قرار گرفت؛ قابلیت انتقال: برای اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌ها با دو متخصص منابع انسانی به‌عنوان خبره سازمانی و چهار متخصص منابع انسانی به‌عنوان خبره دانشگاهی در خصوص یافته‌های مربوط به بخش مفهوم‌پردازی پژوهش مشورت شد. در مرحله تحلیل مضمون متون توصیف‌کننده کوتوله‌پروری با اعمال نظر خبرگان موارد تکراری و مشابه، تجمیع و مفاهیم استخراج شده از پژوهش‌های غیرمرتبط حذف گردید. ازجمله تجمیع مفاهیم مرتبط با ریاکاری مدیران و چاپلوسی کارکنان ذیل واژه رفتار سیاسی قرار گرفت؛ قابلیت اطمینان: مراحل، جزئیات پژوهش و یادداشت‌های حاصل از مطالعه اسناد مربوطه، ثبت و ضبط گردید و جهت بررسی تأییدپذیری، علاوه بر ثبت و ضبط در تمام مراحل، انسجام درونی نتایج نیز به‌وسیله ممیزی پژوهش به‌وسیله استادان دانشگاهی سنجیده شد.

پژوهش حاضر به جهت دست‌یابی به هدف دوم یعنی شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری جهت پاسخ به سؤال چپستی تبعات کوتوله‌پروری و چگونگی اثرگذاری آن بر سازمان، از نظر هدف اکتشافی، از نظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل داده‌ها، جزو پژوهش‌های کیفی و براساس روش جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی است.

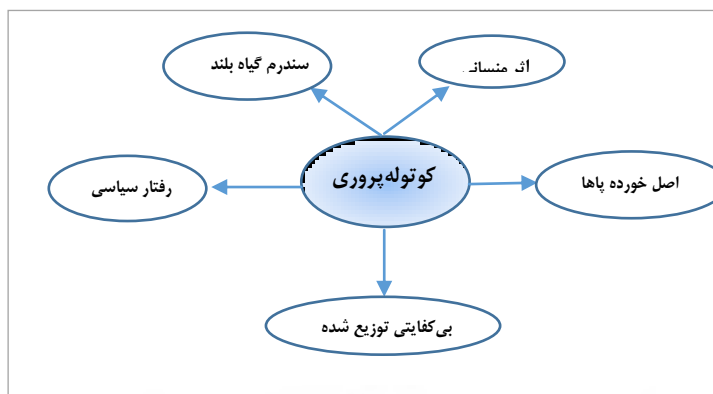
2. ProQuest
3. G-Store
4. Emerald
5. Science Direct
6. Ebsco
7. Springer
8. Springer
9. SAGE
10. Magiran
11. SID
12. Weekly Kentucky New Era
13. Our next governor

1. Segev

یافته‌های پژوهش

پس از تحلیل جملات اصلی متون اولیه از توصیف کوتوله‌پروری مطابق شکل (۲) به‌وسیله تشکیل شبکه معنایی حاصل از متون و تعاریف در دسترس، یافته‌ها حاکی از آن است که پدیده شایع کوتوله‌پروری در سازمان‌های امروزی، علاوه بر

تئوری «جابه‌جایی مدیران» ریشه در چندین نظریه معتبر و علمی مدیریتی از قبیل اصل خرده‌پاها، اثر منسانی، سندرم گیاه بلند، رفتارهای سیاسی و بی‌کفایتی توزیع شده دارد که می‌توانند شبکه معنایی کوتوله‌پروری را مطابق شکل (۳) تشکیل دهند.



شکل ۳. شبکه معنایی کوتوله‌پروری

Figure 3. The Semantic Network of Dwarfism

جدول (۱) مورد بررسی قرار گرفت.

پس از شناسایی مفاهیم مشابه با کوتوله‌پروری به‌وسیله تحلیل شبکه معنایی آن، تعاریف مفاهیم فوق به‌طور خلاصه طبق

جدول ۱. تعریف مفاهیم شناسایی شده مرتبط با کوتوله‌پروری

Table 1. Definition of Identified Concepts Related to Dwarfism

مفاهیم مرتبط	تعاریف
اصل خرده‌پاها	اصل خرده‌پاها نشان می‌دهد که در انتصاب مدیران ارشد سازمان هرچه مقام بالاتر باشد، معمولاً وزن کم‌تری به صلاحیت‌های مدیریتی داده می‌شود و این مدیران در صورت عدم کارایی، عزل نمی‌شوند و فقط در سطح سازمان به صورت افقی جابجا می‌شوند و این ممکن است به معنای اضافه کردن یک‌لایه غیرضروری دیگر در سلسله‌مراتب سازمانی باشد، بنابراین موجب اتلاف پول و اثرگذاری بیشتر بر فرایندهای تصمیم‌گیری می‌شود (گرازیوسی ^۱ ، ۲۰۲۰).
اثر منسانی	اثر منسانی به حالتی گفته می‌شود که مصاحبه‌کننده یا کارفرما تمایل به ترجیح و انتخاب شخصی دارد که دارای ویژگی‌های جمعیت شناختی و ویژگی‌های نگرشی مشترک با وی باشد و این امر باعث عدم اعتماد کارکنان به مدیران، عدم رضایت شغلی و عدم موفقیت در دستیابی به اهداف در هر سازمانی می‌شود (زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷).
سندرم گیاه بلند	سندرم گیاه بلند، تمایل به تحقیر افرادی است که به‌عنوان گیاه رشدیافته دیده می‌شوند (فیدر ^۲ ، ۱۹۸۹). افرادی که در سازمان‌ها نسبت به گسترش سندرم گیاه بلند اقدام می‌کنند از جمله مخالفان یا حسودانی هستند که سعی می‌کنند مانع پیشرفت دیگران شوند و سعی می‌کنند به نحوی اطمینان حاصل کنند که افراد پیش‌رو، هم‌سطح سایر افراد در سازمان قرار گرفته و به‌عنوان چالشی در پیش‌روی افراد توانمند موجب پیامدهای نامطلوب در فرایندهای مدیریتی در سازمان می‌باشند (جولین، ۲۰۱۰).
رفتارهای سیاسی چاپلوسی و ریاکاری	چاپلوسی ^۳ به‌عنوان یک استراتژی نفوذ به سطوح بالای سازمانی استفاده می‌شود و رفتاری است که براساس میل درونی محبوب بودن و نیاز خاص مورد توجه بودن شکل می‌گیرد که می‌تواند برای سازمان زبان‌آور باشد (کاکمار، ۲۰۰۴). با وجود مدیران ناکارآمد و ضعیف در پست‌های مدیریتی موجبات تقویت فضای ریاکاری سازمانی و چاپلوسی فراهم شده و فساد اداری به‌سرعت در همه لایه‌های سازمانی رواج خواهد یافت (خلیفه، ۱۳۹۳).

1. Graziosi
2. Feather
3. Flattery

مفاهیم مرتبط	تعاریف
بی‌کفایتی توزیع شده	در سازمانی که به پدیده بی‌کفایتی توزیع شده دچار شده است، یک تیم از کارمندان به شیوه‌ای مدیریت می‌شوند که به‌طور منطقی یک مشتری یا یک ناظر خارجی را با بی‌خردی و بی‌کفایتی کامل و ناتوانی در انجام کارها تحت تأثیر قرار می‌دهند و در اغلب این موارد کل سازمان یا اعضای تیم از طریق رد درخواست جبران خسارت مشتری (به‌عنوان مثال در شرکت‌های بیمه) و در عین حال اجتناب از سایر تعهدات از این بی‌کفایتی توزیع شده در سرتاسر سازمان به دلیل ناامید شدن مشتری از درخواست خود و در نتیجه انصراف از دریافت خسارت، به لحاظ مالی سود می‌برند. تیم‌های کاری مبتلا به بی‌کفایتی توزیع شده در انجام دادن کارها مهارت ندارند اما در سیاست‌بازی ماهر هستند چنانکه می‌توانند به جایگاه یک مدیر ارتقا پیدا می‌کنند. این مدیران با حفظ و استمرار این ناتوانی کل سازمان را به سمت بی‌کفایتی توزیع شده هدایت می‌کنند (گالیتسکی، ۲۰۲۰).

فرایند مضامین هریک از تعاریف استخراج شده تحلیل و تحت پنج مضمون کلی نخبه‌کشی، پیشرفت ناکارآمدان، اقدام مدیران ناشایست به انتصاب زیردستان ناشایست‌تر از خود، توزیع پست‌های سازمانی بین هم‌مسلمانان و بقا مدیران ناکارآمد دسته‌بندی شد و در نهایت با قرار گرفتن این پنج مضمون ذیل مقوله کوتوله‌پروری، این استعاره مطابق جدول (۲) تشریح و مفهوم‌پردازی شد.

مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری

پس از بررسی متون ادبیات مربوط به مؤلفه‌های شبکه معنایی کوتوله‌پروری، به‌منظور تبیین دقیق استعاره کوتوله‌پروری از مجموع ۷۴ مطالعه منتخب، ۳۵ عبارت به‌عنوان مفاهیم توصیف‌کننده کوتوله‌پروری بر مبنای تشابه محتوایی نسبت به تعاریف موجود از کوتوله‌پروری، از بطن مطالعات مؤلفه‌های تعیین‌شده در شبکه معنایی کوتوله‌پروری، شناسایی شدند. این مفاهیم از ۲۸ منبع از کل مطالعات نهایی استخراج شد. در این

جدول ۲. مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری از تحلیل مضمون متون مؤلفه‌های شبکه معنایی

Table 2. Conceptualization of Dwarfism from the Content Analysis of the Components of the Semantic Network

مقوله	مضامین	مفاهیم	محقق و سال
کوتوله‌پروری نخبه‌کشی		عوامل ذهنی رئیس که موجب نادیده گرفتن مناسب‌ترین و بهترین فرد داوطلب ارتقا شود.	(وانگ، ۲۰۲۱)
		موانع و مقاومت‌های ناشی از ترس پیشی گرفتن افراد شایسته‌تر زبردست از مدیران بالادستی	(شاهنوشی و دادخواه، ۲۰۱۷)
		جلوگیری از رشد و شکوفایی قابلیت‌های زیردستان توسط مدیران ضعیف	
		نابودی شایستگان و نخبگان در هنگام حکمرانی ناشایستگان	حدیث ۴۰۳۳ غررالاحکم از حضرت علی (ع)
		انجام کارهای بزرگ به دست آدم‌های کوچک و تحقیر بزرگان با سپردن کارهای کوچک به آن‌ها	(سمرقندی، ۲۰۰۳: ۱۸۱)
		افرادی که در سازمان‌ها نسبت به گسترش سندرم گیاه بلند اقدام می‌کنند	(جولین، ۲۰۱۰).
		از بین بردن افراد قدرتمند و صاحب نفوذ برای بقا	(ددیو، ۲۰۱۵)
		ممانعت توسط افراد بدون عزت‌نفس و حسود از پیشرفت و ارتقا افراد پیشرو نسبت به خود	(گارلند داگلاس، ۲۰۲۰)
		تلاش برای سرکوب افراد سرآمد به دلیل نفرت از شایستگی آن‌ها	(استرنبرگ، ۲۰۱۹)
		سرزنش‌های اجتماعی غیرقانونی نسبت به موفقیت‌های فردی رفتارهای استبدادی شامل خودسری و خودبزرگ‌بینی و تحقیر دیگران به‌منظور تسلط قدرت بر دیگران	(کیم، ۲۰۲۰)
		رفتارهای استبدادی شامل خودسری و خودبزرگ‌بینی و تحقیر دیگران به‌منظور تسلط قدرت بر دیگران	(آسفورس، ۱۹۹۴)
		خودسری و کوچک‌اندیشی مستبدان خرد	(آسفورس، ۱۹۹۷)

مقوله	مضامین	مفاهیم	محقق و سال
پیشرفت ناکارآمدان		شرایط پذیرش برای پست‌های کلیدی در بخش دولتی	(هلال، ۲۰۲۱)
		براساس شایسته‌سالاری نیست	(الینگر و سوندسن، ۲۰۲۱)
		استخدام پرسنل فاقد صلاحیت	(خاشعی و همکاران ۲۰۱۹)
		فردی مسئول انجام کاری می‌شود که اغلب در مورد آن سررشته ندارد	(ویتزل، ۲۰۱۹: ۲۳۸)
		و به خوبی آموزش ندیده است	
		استمرار ارتقای کارکنان، علی‌رغم اینکه به سطح بی‌کفایتی	
		خود رسیده‌اند	(گرازبوسی، ۲۰۲۰)
		در انتصاب مدیران ارشد سازمان هرچه مقام بالاتر باشد	
		وزن کمتری به صلاحیت‌های مدیریتی داده می‌شود	
		ارتقا نامزد فاقد صلاحیت	(ایکسین، ۲۰۲۰)
اقدام مدیران ناشایست به انتصاب زیردستان ناشایست‌تر از خود		حضور مدیران ناتوان و نالایق در پروژه‌های کاری	(لی، ۲۰۲۰)
		روند ناهمگن گروه مدیریتی شامل سهم بزرگی از مدیران خرده‌پا	(اندرسون، ۱۹۹۳)
		مدیران متوسط و خردی که در نگاه‌های دولتی پست‌های	
		مهمی را اشغال می‌کنند	(ایکسین، ۲۰۱۹)
		وجود مدیران ناکارآمد و ضعیف در پست‌های مدیریتی	(خلیفه، ۲۰۱۴)
		انتصابات نامناسب	(علی، ۲۰۱۹)
		انتصاب افرادی در پست‌های سازمانی بدون داشتن شرایط احراز، در	(حضرتی ۲۰۱۹ به نقل از
		حالی که به لحاظ توانمندی‌های لازم از مدیر منصوب‌کننده نیز در	قربانی ۲۰۱۶)
		سطح بسیار پایین‌تری قرار دارند	
		انتصاب مدیرانی کوتوله‌تر از خود توسط مدیر غیر توانمند	
رای نشستن بر پست اجرایی	(قربانی، ۲۰۱۶)		
انتصاب مدیران کوتوله به صورت سلسله‌مراتبی از بالا به پایین			
رشد افراد بله قربان‌گو یا دنباله‌رو در سازمان‌های کوتوله‌پرور	(ادیزس، ۱۳۷۶)		
توزیع پست‌های سازمانی بین هم‌مسلکان		تسری تمایل به انتخاب مدیران زیردست مشابه در هنگام تغییر مدیر	(یمانی، حضوری، قربانی،
		ارشد سازمان در لایه‌های پایین‌تر سلسله‌مراتب سازمانی به صورت	۱۳۹۱)
		یک موج ادامه‌دار تا رده‌های مدیران سطوح میانی و حتی برخی از	
		سرپرستان کلیدی	
		مدیر پرسنلی را منصوب می‌کند که بیشترین شباهت را با آن‌ها داشته	(زاهد و اربیلی، ۲۰۱۷)
		باشد حتی اگرچه ممکن است این نیروها در کار خود به هیچ‌یک از	
		اصول مدیریتی خاص پایبند نباشند.	
		کلنی متشکل از افراد هماهنگ	(آرمسترانگ، ۲۰۰۱: ۲۳۶)
		انتخاب مدیران با معیارهایی همچون وابستگی و دل‌بستگی	(عطافر و آذربایجانی،
		به سنت‌های خاص	۲۰۰۱)
مکانیسم حفظ حد متوسط (روشی برای کنترل تمایل افراد جامعه به	(گرند داگلاس، ۲۰۲۰)		
سرآمدشدن و پیشرفت یا هم‌قد شدن همه افراد جامعه باهم)			
چسبندگی افراد ناکارآمد بر پست‌های مدیریتی و جایگزین شدن	(نیلی احمدآبادی و بسته،		
آن‌ها به جای افراد مستعد	۲۰۱۶)		
ثبات مدیران بی‌کفایت در سمت‌های خود	(شلیفر و ویسنی، ۱۹۸۹)		

انتصاب زیردستان ناشایست‌تر از خود، توزیع پست‌های سازمانی بین هم‌مسلکان و بقای مدیران ناکارآمد مفهوم‌پردازی شد.

بدین ترتیب پس از شکل‌گیری شبکه معنایی کوتوله‌پروری به‌وسیله تعاریف و متون محدود در دسترس، این شبکه معنایی تحلیل شد و در نهایت کوتوله‌پروری به‌وسیله شناسایی مضامین پنج‌گانه نخبه‌کشی، پیشرفت ناکارآمدن، اقدام مدیران ناشایست به

شامل: ۱) تنظیم سؤال پژوهش، ۲) بررسی نظام‌مند متون، ۳) جست‌وجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب، ۴) استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها، ۵) تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها، ۶) کنترل کیفیت و ۷) ارائه یافته‌هاست.

گام اول) تنظیم سؤال پژوهش: تنظیم سؤال‌های پژوهش به پژوهشگر کمک می‌کند ضمن ایجاد دید جامع، از چارچوب پژوهش خارج نشود. شناسایی و رتبه‌بندی پسايندهای ناشی از کوتوله‌پروری که موضوع پژوهش حاضر است از طریق پاسخگویی به سؤالات جدول (۳) حاصل شده است.

پسايندهای کوتوله‌پروری

همان‌گونه که اشاره شد برای شناسایی پسايندهای کوتوله‌پروری از روش فراترکیب استفاده شد و برای شناسایی گام‌های تنظیم سؤال پژوهش، بررسی نظام‌مند متون، جست‌وجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب، استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها، تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت و ارائه یافته طی شد.

مراحل فراترکیب جهت شناسایی پسايندهای کوتوله‌پروری

مراحل اصلی فرا ترکیب از نظر سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

جدول ۳. سؤالات پژوهش

Table 3. Research Questions

شاخص‌ها	سؤال‌های پژوهش	پاسخ‌ها
چیستی (what)	پسايندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی چیست؟	شناسایی پسايندهای کوتوله‌پروری از طریق پیشینه پژوهش
جامعه مورد مطالعه (who)	جامعه مورد مطالعه برای دستیابی به این شاخص‌ها چیست؟	همه پایگاه‌های علمی قابل استناد
محدوده زمانی (when)	شاخص‌ها در چه دوره زمانی مورد بررسی و جست‌جو قرار گرفت؟	۱۸۸۶ الی ۲۰۲۲
چگونگی (how)	میزان اهمیت عوامل پسايندی کوتوله‌پروری چگونه است؟	رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده از طریق آنتروپی شانون

گزینش منابع مرتبط با پژوهش، ۴۰۳ مطالعه به دست آمده در مراحل قبلی چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت. بخشی از مطالعات به دلیل عنوان (۴۶)، چکیده (۱۱۷) و محتوای غیرمرتبط (۱۶۶) حذف شدند و در نهایت ۷۴ مطالعه جهت استخراج پسايندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی باقی ماندند.

گام چهارم) استخراج اطلاعات از متون منتخب: محتوای ۷۴ مطالعه انتخابی بررسی شد و مفاهیمی که به‌عنوان مفاهیم پسايندی کوتوله‌پروری در سازمان شناخته شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت. این دسته‌بندی‌ها در جدول (۸) معرفی می‌شوند.

گام پنجم) تجزیه، تحلیل و ترکیب: در این پژوهش ابتدا تمام عوامل پسايندی استخراج شده از مطالعات پیشین به‌عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شد، سپس به صورت مفهومی دسته‌بندی شدند. براساس تحلیل صورت گرفته، مضامین از دسته‌بندی مفاهیم و نهایتاً مقولات از دسته‌بندی

گام دوم) بررسی نظام‌مند متون: برای جست‌جو از واژه‌های کلیدی کوتوله‌پروری، اثر منسانی، رفتار سیاسی (ریاکاری و چاپلوسی)، اصل خرده‌پاها، سندرم گیاه بلند، بی‌کفایتی توزیع شده، جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری استفاده شد. بررسی کلیدواژه‌ها از طریق جستجوی عنوان، متن، چکیده، کلمات کلیدی و متن پژوهش‌ها به صورت جداگانه در همه پایگاه‌های داده یاد شده در بخش جامعه و نمونه آماری، صورت گرفت. به‌منظور دستیابی به اشباع نظری در این پژوهش همه مطالعات منتشر شده از سال ۱۸۸۶ تا سال ۲۰۲۲ میلادی بررسی شدند. علت انتخاب مبنای بررسی مطالعات از سال ۱۸۸۶ به دلیل جست‌جو برای یافتن اولین مطالعات در خصوص موضوعات و مفاهیم شناسایی شده در شبکه معنایی کوتوله‌پروری بود و ادبیات مربوط به بحث خرده‌پاها از سال ۱۸۸۶ شناسایی شد.

گام سوم) جست‌جو و انتخاب پژوهش‌های مناسب: در این مرحله از تحقیق برای دستیابی به اهداف تعیین شده و

مضامین حاصل گردید. به‌طور کلی از ۷۴ مطالعه انتخاب شده: ۴ مقوله، ۱۰ مضمون و ۳۵ مفهوم به‌عنوان پساایندهای کوتوله‌پروری یافت شد. در جدول (۴) مفاهیم، مضامین و

مقولات نهایی مربوط به پساایندهای کوتوله‌پروری نشان داده شده است.

جدول ۴. مضامین و مقولات شناسایی شده پساایندهای کوتوله‌پروری

Table 4. Identified Themes and Categories of Dwarfism Consequences

مقوله	مضمون	مفهوم	منابع
زوال سازمانی		کاهش عملکرد سازمان	(هویناش و مکرچیان، ۲۰۱۸): (گالیتسکی، ۲۰۲۰): (گرازپوسی، ۲۰۲۰): (زاهد و اردبیلی، ۲۰۲۰): (گارلند، ۲۰۲۰): (روثول، ۲۰۱۰): (بلساک، ۲۰۲۰): (عطافر و آذربایجانی، ۱۳۸۰): (قربانی، ۲۰۱۶): (قلی‌پور، پورعزت، سبک‌رو، ۱۳۹۰): (پورالحسینی، ۲۰۱۶): (عباسی‌نژاد، ۲۰۱۸): (زاهدی، ۲۰۱۵)
		تضعیف شرایط مالی سازمان	(کیرکوود و وارن، ۲۰۲۰): (گرازپوسی، ۲۰۲۰): (عطافر و آذربایجانی، ۲۰۰۱).
		تخریب وجهه و اعتبار سازمان	(گرازپوسی، ۲۰۲۰): (فریس، ۱۹۸۹): (گالیتسکی، ۲۰۲۰)
		رکود سازمانی	(بلسچاک، ۲۰۲۰): (گالیتسکی، ۲۰۲۰): (قلی‌پور، پورعزت، سبک‌رو، ۲۰۱۱)
پساایندهای ساختاری		توسعه بی‌عدالتی	(زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷): (ساد و الشایر، ۲۰۱۷): (پارسایی، ۲۰۱۹).
		بی‌ثباتی مدیریتی سازمان	(هویناش و مکرچیان، ۲۰۱۷): (یمانی، حضوری و قربانی، ۲۰۱۲): (کریمی، قلی‌پور و زارعی‌متین، ۲۰۱۹).
		ضعف سیستم مدیریتی	(گالیتسکی، ۲۰۲۰): (گرازپوسی، ۲۰۲۰): (زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷): (جولین، رایت و زینی، ۲۰۱۰)
آسیب‌های ساختاری		ضعف در سیستم تصمیم‌گیری سازمان	(جینیس، ۱۹۷۲): (یتو، ۲۰۰۳): (کابا، ۲۰۱۶): (چاپمن، ۲۰۰۶): (گرازپوسی، ۲۰۲۰): (الوانی، ۱۹۹۱): (قلی‌پور، پورعزت، نیک‌نژاد، ۲۰۰۸): (نرگسیان، باباشاهی، و رنجبر، ۲۰۱۵): (کیایی، ۲۰۱۳)
		ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد سازمان	(کاپوتسیس و توناس، ۲۰۱۸): (ساد و الشار، ۲۰۱۷): (زارعی‌متین، ۲۰۰۲): (نرگسیان، باباشاهی و رنجبر، ۲۰۱۵)
		سرکوب کارکنان توانمند	(جولین، رایت و زینینی، ۲۰۱۰): (گارلند، ۲۰۲۰): (استرنبرگ، ۲۰۱۹): (کیرکوود و وارن، ۲۰۲۰): (سالار، ۱۳۸۳): (قلی‌پور، پورعزت، نیک‌نژاد، ۲۰۰۸): (کریمی، قلی‌پور و زارعی‌متین، ۲۰۱۹): (حضرتی، ۲۰۱۹)
پساایندهای رفتاری	فراگیری رفتارهای دگماتیک	کاهش ظرفیت منابع انسانی	(میتی و بیدینگر، ۱۹۸۱): (پارسایی، ۲۰۱۹)
		فراگیری رفتارهای دگماتیک	(الوانی، ۱۹۹۱): (کیایی، ۲۰۱۳)
		افزایش چالپوسی در سازمان	(رضازاده برفویی، مرتضوی و رحیم‌نیا، ۲۰۱۳): (رالستون، ۱۹۸۵)
		سیاست‌زدگی سازمانی	(گالیسکی، ۲۰۲۰): (فریس، ۱۹۸۹): (آشفورث و لی، ۱۹۹۰): (کاپوتسیس و تانوس، ۲۰۱۸)

مقاله	مضمون	مفهوم	منابع
			(فانی، شیخی‌نژاد، رسته مقدم، ۲۰۱۳): (فانی، ۲۰۱۴): (زارعی متین، ۲۰۰۲).
	کاهش اثربخشی ارتباطات درون سازمانی	اختلال در فرایندهای ارتباطی سازمان	(کیایی، ۲۰۱۳): (زارعی متین، ۲۰۰۲): (لیپسون، ۲۰۰۶)
		عدم انتقادپذیری مدیران	(گرازبوسی، ۲۰۲۰)
	کاهش اثربخشی عملکردی کارکنان	افزایش نرخ غیبت و ترک خدمت کارکنان	(روثول، ۲۰۱۰): (بیلان، ۲۰۱۹): (سال و الشایر، ۲۰۱۷): (فریس، ۱۹۸۹): (نبلی احمدآبادی و بسته، ۲۰۱۶)
		کاهش عملکرد کارکنان	(بیلیان، ۲۰۱۹): (فریس، ۱۹۸۹): (زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷)
		بی‌اعتمادی بین کارکنان و مدیران	(کلیکوگلو، کلیکوگلو و کاراداج، ۲۰۱۹): (بیلیان، ۲۰۱۹): (زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷): (حضرتی، ۲۰۱۹): (پورالحسینی، ۲۰۱۶)
	پیامدهای نگرشی	گسترش نارضایتی شغلی	(فریس، ۱۹۸۹): (زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷): (زارعی متین، ۲۰۰۲)
		کاهش تعهد شغلی	(فریس، ۱۹۸۹)
		بی‌انگیزی در میان کارکنان	(بیلیان، ۲۰۱۹): (گرزبوسی، ۲۰۲۰): (فریس، ۱۹۸۹): (پورالحسینی، ۲۰۱۶): (حضرت، ۲۰۱۹)
		فساد و نقصان در امور مملکت‌داری	(دولتشاه سمرقندی، ۲۰۰۳)
	گسترش هرج و مرج در اداره امور کشوری	گسترش نقصان در مملکت‌داری و امورات لشکری	(سمرقندی، ۲۰۰۳)
		به قهقرا کشاندن یک جامعه	(عجم اوغلو و رایبسون، ۲۰۱۴)
		سست شدن پایه‌های جامعه و قرار گرفتن در معرض جنگ داخلی، رکود و افت شدید اقتصادی	(عجم اوغلو و رایبسون، ۲۰۱۴)
افول نظام مدیریتی کشور		رشد علف‌های هرز در جامعه (در مقابل کوتاه شدن قد افراد موفق در جامعه)	(پیترز، ۲۰۰۴)
	قدرتمند شدن افراد ناشایست در جامعه	ضعف در الگوی شایسته‌سالاری	(پارسایی و همکاران، ۲۰۱۹)
		افزایش تمایل و جاذبه افراد همفکر نسبت به هم	(آروی و مورفی، ۱۹۸۹)
		قدرت‌طلبی افراد خود شیفته در جهت برتری یافتن	(ایگان و مک کورکینگال، ۲۰۰۷)
		استخدام‌های مصلحتی برای جلب نظر ذی‌نفعان	(گرزبوسی، ۲۰۲۰)
	در اولویت قرار گرفتن منافع ذی‌نفعان خاص	مدارا با مدیران بی‌کفایت به دلیل جلب رضایت ذی‌نفعان	(گرزبوسی، ۲۰۲۰)
ترویج بی‌عدالتی در جامعه		ارتقا و بقای افراد مرتبط با افراد ذی‌نفوذ (افراد ذی‌نفوذ در خارج از سازمان)	(پارسایی و همکاران، ۲۰۱۹)
	نقض آزادی بیان	عدم استقبال دولت‌ها از آزادی بیان	(استرنبرگ، ۲۰۱۹)
	در جامعه	محکوم شدن منتقدان دولت‌ها	(استرنبرگ، ۲۰۱۹)

کاپای کوهن استفاده می‌شود. مقدار این عدد بین صفر تا یک است و هرچه قدر به یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق بالاتر بین دو رتبه‌دهنده است. در جدول (۵) خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن مربوط به پسايندها نشان داده شده است.

گام ششم) کنترل کیفی: برای کنترل کیفی مفاهیم استخراجی پسايندها از مقایسه نظر پژوهشگر با دو خبره استفاده شد. زمانی که دو رتبه‌دهنده، پاسخ را رتبه‌بندی می‌کنند، برای ارزیابی میزان توافق بین این دو از شاخص

جدول ۵. خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن پساایندهای کوتوله‌پروری

سطح معناداری	ضریب کاپا	جمع کل	پاسخگوی دوم			بدون نظر	پاسخگوی اول
			مخالف	موافق	بدون نظر		
۰/۰۰۱	۰/۸۵۴	۲	۰	۰	۲	بدون نظر	پاسخگوی اول
		۳۲	۰	۳۱	۱	موافق	
		۱	۱	۰	۰	مخالف	
		۳۵	۱	۳۱	۳	جمع کل	

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{i=1}^n E_i} \quad (3)$$

نتایج روش آنتروپی پساایندها

در اولین گام کدهای مسئله به همراه فراوانی در جدول (۶) آورده شده است. این فراوانی‌ها از بررسی ۷۴ منبع مطالعاتی حاصل شده است.

محاسبه بار اطلاعاتی هر کد (E_j)

در این محاسبات، مفاهیمی که یک‌بار تکرار شده‌اند، به دلیل اینکه مقدار پهنجار شده آن‌ها صفر می‌باشد، (Ln(1)=0) از محاسبات کنار گذاشته شده و محاسبات سایر مفاهیم پساایندهی به صورت کامل در جدول (۶) ذکر شده است. در این گام با استفاده از رابطه ۲ بار اطلاعاتی هر مفهوم محاسبه می‌شود. به‌عنوان مثال E₁ که برای مفهوم اول می‌باشد به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$E_1 = -\frac{1}{\ln(74)} \times \frac{1}{17} \times \ln\left(\frac{1}{17}\right) = 0.6583$$

تعیین وزن مفاهیم پساایندهی

مقدار وزن هر مفهوم (W) بر اساس رابطه ۳ محاسبه می‌شود طبق جدول (۶)، به بیان دیگر وزن هر معیار از تقسیم E آن معیار بر مجموع کل Eها به دست می‌آید.

$$W_1 = \frac{0.6583}{0.6583 + 0.3739 + 0.3221 + \dots + 0.1610 + 0.4163} = 0.08415$$

طبق جدول ۵ برای این پژوهش ضریب کاپای کوهن ۰/۸۵۴ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ به دست آمد و بدین ترتیب کیفیت مفاهیم پساایندهای استخراج شده تأیید شد.

گام هفتم) یافته‌های پژوهش (تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آنتروپی شانون): روش آنتروپی شانون را می‌توان روش تبدیل داده‌های کیفی به داده‌های کمی قلمداد کرد. روش آنتروپی در سال ۱۹۷۴ توسط شانون و ویور ارائه شده است. آنتروپی بیان‌کننده مقدار عدم اطمینان در یک توزیع احتمال پیوسته است. ایده اصلی این روش آن است که هرچه پراکندگی در مقادیر یک شاخص بیشتر باشد، آن شاخص از اهمیت بیشتری برخوردار است. در یک ماتریس تصمیم‌گیری با M گزینه و N معیار (جدول G)، مراحل این روش به شرح زیر است (عطایی، ۲۰۱۰). در این پژوهش از روش آنتروپی برای وزن‌دهی به مفاهیم پساایندهی استفاده می‌شود.

مرحله اول: تعیین P_{ij}

در رابطه ۱ مقدار $\sum_{i=1}^m r_{ij}$ همان فراوانی هر کد می‌باشد.

$$P_{ij} = \frac{1}{\sum_{i=1}^m r_{ij}} \quad (1)$$

مرحله دوم: تعیین بار اطلاعاتی هر کد (E_j)

در رابطه ۲ مقدار m تعداد منابع مورد بررسی می‌باشد که در این پژوهش ۷۴ منبع بررسی شده است.

$$E_j = -K * P_{ij} \ln(P_{ij}) \quad K = \frac{1}{\ln m} \quad (2)$$

مرحله سوم: تعیین وزن هر شاخص (W_j)

جدول ۶. وزن نهایی مفاهیم پساایندهی کوتوله‌پروری

Table 6. The Final Weight of Dwarfism Consequences

رتبه کل	وزن نهایی (W _j)	بار اطلاعاتی (E _j)	فراوانی	مفاهیم	مضمون	مقوله
۱	۰/۰۸۴۱۵	۰/۶۵۸۳	۱۷	کاهش عملکرد سازمان	زوال سازمانی	پیامدهای ساختاری
۶	۰/۰۴۷۸۰	۰/۳۷۳۹	۵	تضعیف شرایط مالی سازمان		
۷	۰/۰۴۱۱۷	۰/۳۲۲۱	۴	تخریب وجهه و اعتبار		

رتبه کل	وزن نهایی (Wj)	بار اطلاعاتی (Ej)	فراوانی	مفاهیم	مضمون	مقوله
				سازمان		
۶	۰/۰۴۷۸۰	۰/۳۷۳۹	۵	رکود سازمانی		
۸	۰/۰۳۲۶۳	۰/۲۵۵۲	۳	توسعه بی‌عدالتی		
۸	۰/۰۳۲۶۳	۰/۲۵۵۲	۳	بی‌ثباتی مدیریتی سازمان		
۷	۰/۰۴۱۱۷	۰/۳۲۲۱	۴	ضعف سیستم مدیریتی		
۴	۰/۰۶۸۳۹	۰/۵۳۵۰	۱۰	ضعف در سیستم تصمیم‌گیری سازمان	آسیب‌های ساختاری	
۷	۰/۰۴۱۱۷	۰/۳۲۲۱	۴	ضعف در سیستم ارزیابی عملکرد سازمان		
۲	۰/۰۸۲۳۵	۰/۶۴۴۲	۱۶	سرکوب کارکنان توانمند		
۹	۰/۰۲۰۵۹	۰/۱۶۱۰	۲	کاهش ظرفیت منابع انسانی		
۶	۰/۰۴۷۸۰	۰/۳۷۳۹	۵	فراگیری رفتارهای دگماتیک	گسترش رفتارهای	
۷	۰/۰۴۱۱۷	۰/۳۲۲۱	۴	افزایش چاپلوسی در سازمان	سیاسی منفی	
۳	۰/۰۷۱۲۲	۰/۵۵۷۱	۱۱	سیاست‌زدگی سازمانی	کاهش اثربخشی ارتباطات	
۸	۰/۰۳۲۶۳	۰/۲۵۵۲	۳	اختلال در فرایندهای ارتباطی سازمان	درون سازمانی	
۸	۰/۰۳۲۶۳	۰/۲۵۵۲	۳	عدم انتقادپذیری مدیران	کاهش اثربخشی عملکردی کارکنان	پیامدهای رفتاری
۶	۰/۰۴۷۸۰	۰/۳۷۳۹	۵	افزایش نرخ غیبت و ترک خدمت کارکنان		
۸	۰/۰۳۲۶۳	۰/۲۵۵۲	۳	کاهش عملکرد کارکنان		
۶	۰/۰۴۷۸۰	۰/۳۷۳۹	۵	بی‌اعتمادی بین کارکنان و مدیران	پیامدهای نگرشی	
۸	۰/۰۳۲۶۳	۰/۲۵۵۲	۳	گسترش نارضایتی شغلی		
۹	۰/۰۲۰۵۹	۰/۱۶۱۰	۲	کاهش تعهد شغلی		
۵	۰/۰۵۳۲۲	۰/۴۱۶۳	۶	بی‌انگیزگی در میان کارکنان		

اوزان هر کدام از مفاهیم در هر مقوله (پسایندها) بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش در راستای دستیابی به هدف مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری، با توجه به کمبود بسیار زیاد مطالعات مستقیم در این خصوص تلاش شد تا با بررسی تعاریف و متون اولیه موجود از کوتوله‌پروری، مفاهیم نزدیک و مرتبط به این پدیده در قالب گره‌های مفهومی شبکه معنایی کوتوله‌پروری شناسایی شود. این مفاهیم شناسایی شده شامل اثر منسانی، اصل خرده‌پاها، سندرم گیاه بلند، رفتار سیاسی (چاپلوسی و ریاکاری) و بی‌کفایتی توزیع شده می‌باشد. سپس با بررسی و تحلیل ۷۴ مطالعه نهایی منتخب انجام شده پیرامون عبارات فوق، از ۲۸ منبع این پژوهشها ۳۵ عبارت به‌عنوان تعاریف کوتوله‌پروری تحت عنوان مفاهیم دسته‌بندی شدند. سپس این تعاریف بر مبنای مشابهت معنایی در قالب پنج مضمون نخبه‌کشی، پیشرفت

با توجه به اوزان محاسبه شده در جدول ۶، می‌توان بدین ترتیب رتبه هر کدام از مفاهیم را در هر مقوله مشخص کرد. بر این اساس در مقوله پیامدهای سیستمی، مفهوم پسایندی کاهش عملکرد سازمان با وزن ۰/۰۸۴۱۵ رتبه اول را کسب کرده است. سرکوب کارکنان توانمند با وزن ۰/۰۸۲۳۵ رتبه دوم و ضعف در سیستم تصمیم‌گیری سازمان با وزن ۰/۰۶۸۳۹ رتبه سوم را کسب کرده است. در بین مقوله پیامدهای رفتاری، سیاست‌زدگی سازمان‌ها با وزن ۰/۰۷۱۲۲ رتبه اول را کسب کرده است. بی‌انگیزگی در میان کارکنان با وزن ۰/۰۵۳۲۲ رتبه دوم و بی‌اعتمادی بین کارکنان و مدیران با وزن ۰/۰۴۷۸۰ رتبه سوم را کسب کرده است.

است که حتی در صورت آگاهی مدیران ارشد از ناکارآمدی آن‌ها، تنها به صورت افقی و از منصفی به منصب دیگر جابه‌جا می‌شوند و در اغلب موارد اراده‌ای جهت حذف آن‌ها از پست‌های مدیریتی وجود ندارد که در تحقیقات (نیلی احمدآباد و بسته، ۲۰۱۶؛ رضاقلی ۱۹۹۸) و (گرازیوسی، ۲۰۲۰؛ شلیفر و ویشنی، ۱۹۸۰) نیز مورد توجه قرار گرفته است. به نظر می‌رسد این شکل از انتصابات به خصوص در بخش دولتی، ناشی از تعاملات مدیران است که به سمت منافع فردی، جناحی، سیاسی یا گروهی سوق داده می‌شوند (میرزمانی و همکاران، ۲۰۱۹).

در ادامه این پژوهش، پسایندهای ناشی از گسترش کوتوله‌پروری در سازمان با استفاده از رویکرد فراترکیب از بطن ادبیات مفاهیم مرتبط استخراج گردید. در مرحله پسایندها با توجه به اوزان مفاهیم پسایندی، به این نتیجه رسیدیم که مفاهیم (۱) کاهش عملکرد سازمان؛ (۲) سرکوب کارکنان توانمند و (۳) ضعف در سیستم تصمیم‌گیری سازمان، به‌عنوان مهم‌ترین مفاهیم پسایندی کوتوله‌پروری با بیشترین فراوانی، در سازمان‌ها هستند. بدین جهت می‌توان ادعا کرد که مفاهیم فوق دارای اهمیت بیشتری در مقایسه با سایر مفاهیم در بحث پسایندهای کوتوله‌پروری می‌باشند.

در مورد اولویت‌های مفاهیم پسایندی محققان مختلفی در نتایج خود بر عوامل کاهش عملکرد سازمان (بلچاک، ۲۰۲۰؛ گرازیوسی، ۲۰۲۰؛ گارلند، ۲۰۲۰؛ روثول، ۲۰۱۰) و سرکوب کارکنان توانمند (استرنبرگ، ۲۰۱۹؛ جولین و زینی، ۲۰۱۰؛ گارلند، ۲۰۲۰؛ کیرکوود و وارن، ۲۰۲۰) و ضعف در تصمیم‌گیری سازمان (یتو، ۲۰۰۳؛ جنیس، ۲۰۱۶؛ چپمن، ۲۰۰۶؛ گرازیوسی، ۲۰۲۰) به‌عنوان پسایندهای ناشی از کوتوله‌پروری و مفاهیم مشابه آن تأکید داشته‌اند. از لحاظ رتبه بندی مضامین جدول (۶) به ترتیب زوال سازمانی، آسیب‌های ساختاری و گسترش رفتارهای سیاسی منفی بیشترین اهمیت را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین در بین مقوله پیامدهای رفتاری، سیاست‌زدگی سازمان‌ها رتبه اول، بی‌انگیزگی در میان کارکنان رتبه دوم و بی‌اعتمادی بین کارکنان و مدیران رتبه سوم را کسب کرده است.

در نهایت الگویی مفهومی کلی شامل مفهوم‌پردازی واژه کوتوله‌پروری و عوامل پسایندی مطابق شکل (۴) ارائه می‌شود.

ناکارآمدان، اقدام مدیران ناشایست به انتصاب زیردستان ناشایست‌تر از خود، توزیع پست‌های سازمانی بین هم‌مسلمان و بقای مدیران ناکارآمد دسته‌بندی شده و در نهایت با قرار دادن این پنج مضمون ذیل یک مقوله کلی کوتوله‌پروری، این پدیده مطابق جدول (۶) تشریح و مفهوم‌پردازی شد.

نخبه‌کشی شامل اقداماتی است که موجب از بین بردن افراد قدرتمند و صاحب نفوذ، ایجاد ممانعت در مسیر پیشرفت آن‌ها و تلاش برای سرکوب افراد سرآمد به دلیل نفرت از شایستگی آن‌ها توسط افراد حسود صورت می‌گیرد. محققانی از جمله (استرنبرگ، ۲۰۲۱؛ ددیو، ۲۰۱۵؛ وانگ، ۲۰۲۱) و (رضاقلی، ۱۹۹۸؛ شاهنوشی و دادخواه، ۲۰۱۷) در نتایج پژوهش خود این موارد را مورد تأکید قرار داده‌اند. پیشرفت ناکارآمدان به‌عنوان یکی دیگر از مضامین ذیل مقوله کوتوله‌پروری نشان‌دهنده استمرار ارتقای کارکنانی است که به سطح بی‌کفایتی خود رسیده‌اند و علی‌رغم این‌که فاقد صلاحیت‌های لازم برای احراز شغل بالاتر می‌باشند، در پست‌های اصلی سازمانی قرار گرفته و چه‌بسا موجب انتصابات ضعیف‌تر از خود در سازمان شوند.

محققانی از جمله (الینگر و سوندسن، ۲۰۲۱؛ گرازیوسی، ۲۰۲۰؛ هلال، ۲۰۲۱؛ ایکسین، ۲۰۱۹) پیشرفت کارکنان ناکارآمد را به‌عنوان عامل مهم گسترش ناشایست‌سالاری و بی‌کفایتی در سازمان‌های دولتی معرفی نموده‌اند. اقدام مدیران ناشایست به انتصاب زیردستان ناشایست‌تر از خود، از جمله دیگر مضامین مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری است که در پژوهش (حضرتی، ۲۰۱۹؛ قربانی، ۲۰۱۶ و ادیزس، ۱۹۹۷) مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. مضمون توزیع پست‌های سازمانی بین هم‌مسلمان به مفهوم اعمال سلیقه شخصی مدیران منصوب‌کننده نسبت به انتخاب نیروهای زیرمجموعه خود و تمایل به ارتقا و انتخاب نیروهای شبیه به خود است تا بدین‌وسیله فرد منصوب‌کننده از حفظ جایگاه خود اطمینان داشته باشد. آنچنان که این نتایج در پژوهش (یمانی، حضوری و قربانی، ۲۰۱۲؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۲) و (زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷؛ گارلند و گلاس، ۲۰۲۰) مورد بررسی قرار گرفته است، به معنای تشکیل مجموعه‌ای از افراد کاملاً هماهنگ و همفکر است که در طولانی‌مدت موجب از بین رفتن خلاقیت و توسعه فردی در سازمان خواهد شد. بقای مدیران ناکارآمد نیز به‌عنوان پنجمین مضمون شناسایی شده مقوله کوتوله‌پروری است، حاکی از ماندگاری مدیران ناتوان در سطوح مدیریتی و حساس سازمانی

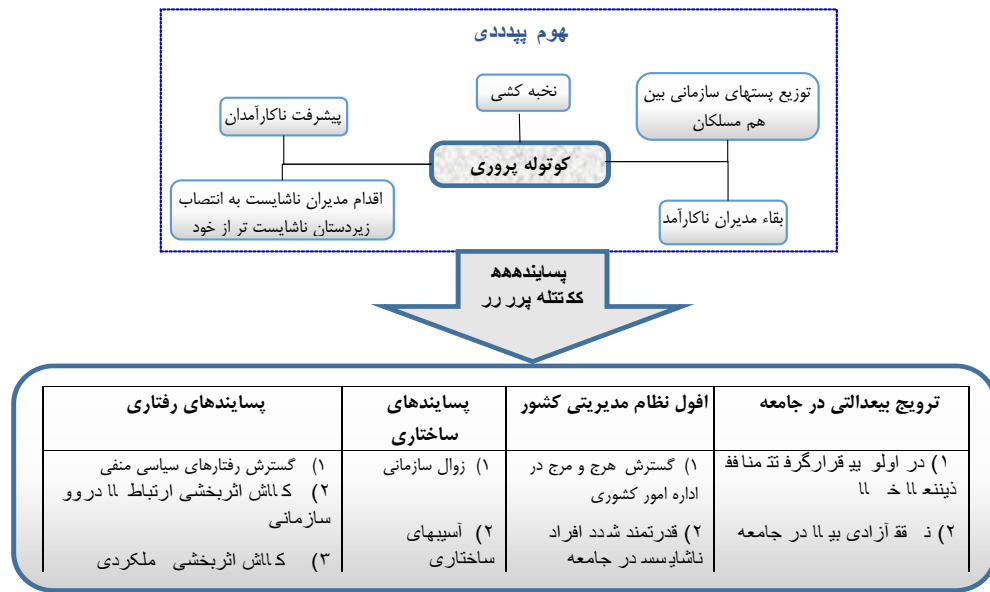


Figure 4. The Model of Dwarfism Conceptualization and its Consequences in Organization

پیشنهادها

با توجه به پیامدهای کوتوله‌پروری، بی‌تردید در صورت عدم اهتمام جدی جهت ریشه‌کن شدن فرایند مخرب کوتوله‌پروری، تداوم وضعیت کنونی در سازمان‌ها هرگونه تلاش برای رسیدن به توسعه‌یافتگی را با مشکل مواجه خواهد کرد.

لذا در این خصوص پیشنهادهای به شرح ذیل جهت کاهش و تعدیل عوامل مؤثر و زمینه‌ساز در شکل‌گیری فرایند مخرب کوتوله‌پروری در سازمان‌ها ارائه می‌شود:

(۱) از آنجا که مطالعات گذشته نشان می‌دهد در مصاحبه‌های استخدامی احتمال بروز خطای مشابهت بسیار بالاست، اما نوع مصاحبه‌های به کار رفته می‌تواند در کاهش یا افزایش این خطا اثرگذار باشد. به عبارتی مصاحبه‌های با ساختاریافتگی کمتر، امکان تبادل اطلاعاتی فراتر از سنج‌های موردنیاز را در اختیار هر دو طرف مصاحبه قرار می‌دهد و در عین حال مصاحبه‌های کاملاً ساختاریافته نیز، تأثیر رفتار اثر منسانی را به حداقل می‌رساند (سیرس و راو، ۲۰۰۳) در حقیقت مدیران خودشیفته با پاسخ به نیاز خودتأییدی دچار خطای اثر منسانی شده و به همین دلیل اقدام به انتخاب نیروهایی شبیه به خود در زیرمجموعه تحت سرپرستی خود کرده و بدین ترتیب تیم‌ها و گروه‌های تصمیم‌گیری را دچار گروه‌اندیشی می‌نمایند. لذا پیشنهاد می‌شود به مصاحبه‌کنندگان آموزش داده شود تا اطلاعات غیرمرتبط با شغل را در هنگام مصاحبه نادیده بگیرند

(پترز و تربرگ، ۱۹۷۵) و همچنین پیشنهاد می‌شود علاوه بر افزایش آگاهی مدیران نسبت به خطاهای ادراکی و پیامدهای زیان‌بار اثر منسانی بر کارایی و عملکرد سازمان، اقدامات لازم برای کمک به مدیران انجام شود تا در راستای تأیید صلاحیت خود، از انتخاب و انتصاب زیردستان موردنیاز خود صرفاً براساس شباهت‌های آن‌ها و بدون توجه به شایستگی آن‌ها اجتناب کنند. این اقدامات می‌تواند شامل برگزاری دوره‌های آموزشی برای بهبود و ارتقای آگاهی مدیران، تبادل تجربیات در مورد مضرات اثر منسانی بر سازمان، اصلاح نگرش مدیران در این زمینه و تغییر فرهنگ سازمانی و مواردی از این دست باشد (زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷).

(۲) متغیرهای سرمایه انسانی یا متغیرهای شایسته‌سالاری با پذیرش افراد در بخش دولتی مرتبط بوده و تأثیر این متغیرها در مورد کارمندان تحت قوانین دولتی از اهمیت بیشتری برخوردار است اما عملاً در تجزیه و تحلیل شرایط پذیرش برای پست‌های کلیدی در بخش دولتی، مانند پست‌های مدیریتی و حرفه‌ای فرایند پذیرش براساس شایسته‌سالاری نیست (هلال، ۲۰۲۱). چنانچه محمدی (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان داد که حاکمان نیز جهت افزایش مشروعیت، باید از شایستگی‌های محوری مشخصی برخوردار باشند. با توجه به اینکه طبق نتایج این پژوهش دومین عامل مؤثر در ظهور کوتوله‌پروری نهادینه شدن ناشایسته‌سالاری در سازمان‌هاست و از طرفی نیروی

مدیریتی، سازمان‌های دولتی در انتخاب مدیران موظف به رعایت چارچوب‌های مشخص و تعیین شده قانون‌مندی نیستند و فرهنگ اعمال سلیقه و صلاح‌دید فردی در عزل و نصب مدیران رایج‌ترین فرهنگ غالب در سازمان‌هاست، پیشنهاد می‌شود اصلاحاتی در قوانین بالادستی در تعریف و تبیین دقیق شرایط احراز پست‌های مدیریتی به خصوص در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک شغل حرفه‌ای بر مبنای دو اصل اخلاق و تخصص فراتر از تعاریف فعلی از مدیریت دولتی صورت گیرد. ضروری است مدیران حرفه‌ای که عالم به علم مدیریت و دارای تجربه و تخصص در این حرفه می‌باشند و با رعایت اصول و اخلاق حرفه‌ای فعالیت می‌کنند، در زمان پذیرش این مسئولیت موظف به ارائه تضمینی در این خصوص به مرجعی بالاتر و سازمان‌یافته باشند. در صورتی که این تضمین بر مبنای تعهد و اعتقاد و باور ایشان به تلاش در جهت تأمین منافع عامه و نه منفعت خاصه باشد، امکان انتصاب در پست‌های مدیریتی برایش مهیا می‌شود. به عبارتی چنانچه نظارت بر عملکرد مدیران به صورت مستمر و سنجش نتایج مدیریتی آن‌ها در دوره‌های کوتاه مدت مورد بازنگری قرار گیرد، نه تنها از اتلاف منابع و هدر رفت امکانات در اختیار مدیران کوتوله‌جوگیری می‌شود، بلکه موجب بازسازی و هموار شدن مسیر رشد و توسعه، جلب اعتماد عمومی و تشخیص به موقع نقاط ضعف و قوت در سازمان خواهد شد. پیشنهاد می‌گردد سازمان‌ها برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی مؤثر را به‌طور مستمر اجرا و مورد ارزیابی قرار دهند. همچنین فرهنگ‌سازی در جهت اهتمام و تمایل سازمان به تغییر و تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده و گذار از وضعیت رکود به دلیل وجود مدیران ملاحظه کار و مصلحت‌اندیش در دستور کار رهبران سازمان‌ها قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود رهبران همواره به قدردانی و به رسمیت شناختن کارمندان خود نه صرفاً به‌عنوان کارمند، بلکه به‌عنوان یک کل از جامعه معتقد بوده و برای آن اهمیت قایل شوند (جولین، ۲۰۱۰).

سپاسگزاری

پژوهش حاضر مستخرج از رساله با عنوان «طراحی الگوی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی» است. لذا با کمال احترام از کلیه استادان گرانقدر و خبرگان سازمانی که در تدوین این مقاله بنده را یاری نمودند، تقدیر و تشکر می‌نمایم.

انسانی هم اساسی‌ترین عامل نظام اداری محسوب می‌شود، ایجاد زمینه لازم برای حضور همه کسانی که توانایی مدیریت کشور را دارند، تنها راه نجات و پیشگیری از بحران‌هایی نظیر بحران مشروعیت و کنترل است (دانایی‌فرد و الوانی، ۲۰۰۷). در صورتی که سازمان امور استخدامی و نهادهای ذی‌ربط، افراد متخصص را در اختیار ندارد، پیشنهاد این است که در پی پرورش افراد برآیند و از جذب افرادی که تخصص کار مدنظر را ندارند جلوگیری نماید. مشکل بیکاری را با قراردادن افراد در جایی خارج از تخصص‌شان نمی‌توان حل کرد و این خود موجب معضلات بسیار دیگری از جمله کوتوله‌پروری خواهد بود. از آنجایی که جانشین‌پروری آمادگی برای جایگزینی تصمیم‌گیرندگان منتخب است، سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی جانشینی پیشرفته دارند، راهی روشن برای موفقیت ایجاد می‌کنند که در آینده وجود ندارد (گوردن و اوربی، ۲۰۱۸). گرچه به لحاظ تاریخی «در ایران این‌که قرار بود چه کسی بعد از مرگ فرمانروا بر تخت بنشیند، هیچ‌گاه فرایندی تضمین شده نبود» (همایون‌کاتوزیان، ۱۳۹۰: ۶۸) نشان از قدمت تاریخی بی‌توجهی به فرایند جانشین‌پروری دارد. به عبارتی در گذشته سبک رهبری غالب در دولت و مدیریت عمومی سلطنتی، خودکامگی بود (نوری و همکاران، ۲۰۱۲). با این حال با ظهور مدیریت دولتی نوین، عدم اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به شکل صحیح، به‌عنوان سومین عامل مهم در بروز کوتوله‌پروری شناسایی شده است. لذا پیشنهاد می‌شود ارتباط بین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و سایر منابع سازمان از دیدگاه کارمندان جوان و توانمند که به‌تازگی منصوب شده‌اند با دقت بیشتری مورد بررسی قرار گیرد، زیرا کارمندان مستعد تازه وارد، اهمیت بالایی برای تناسب بین جایگاه شغلی و توانمندی‌های خود قایل هستند (زولقورنین و مهرین، ۲۰۲۰) و در صورت شناسایی موقعیت برتر به‌راحتی سازمان خود را ترک می‌کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود رهبران ارشد سازمان، مصمم به تعیین پارامترهایی باشند که تضمین‌کننده این نکته مهم باشد که سازمان از افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در شغل مناسب در زمان مناسب برای رسیدن به اهداف استراتژیک در همه سطوح برخوردار است (خاطری، ۲۰۱۰).

۴) از آنجایی که مدیریت در سازمان‌های دولتی ایران برخلاف سایر مشاغل تخصصی از جمله پزشکی یا مهندسی فاقد سازوکار حرفه‌ای شدن است و برای تصدی پست‌های کلان

References

- Abul Alaei, B., & Ghaffari, A. (2007). *Future managers: theoretical foundations and practical business of talent search and succession programs for managers*. Tehran: Industrial Management Organization. (In persian)
- Ahmad, R. B., Mohamed, A. M. bin, & Manaf, H. B. A. (2017). The Relationship Between Transformational Leadership Characteristic and Succession Planning Program in the Malaysian Public Sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 19-30.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121.
- Andersen, D. D. E. (2018). Does Meritocracy Lead to Bureaucratic Quality? Revisiting the Experience of Prussia and Imperial and Weimar Germany. *Social Science History*, 42(2), 245-268.
- Anwar Govand, N. A. N., Anwar, G., Nawzad Abdullah, N., Anwar Govand, N. A. N., Anwar, G., & Nawzad Abdullah, N. (2021). Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 06(01), 35-47.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Ballaro, J. M., & Polk, L. (2017). Developing an organization for future growth using succession planning. *Organization Development Journal*, 35(4), 41-60.
- Belschak, F. D., Jacobs, G., Giessner, S. R., Horton, K. E., & Bayerl, P. S. (2020). When the going gets tough: Employee reactions to large-scale organizational change and the role of employee Machiavellianism. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 830-850.
- Besson, D., & Haddadj, S. (2003). Dysfunctions in owner-manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 83-89.
- Bichranlo, A., Pourezzat, A. (2013). Functions & Dysfunctions of Semantic Boomerang of Metaphors: A Case Study on Disciplinary Concept of Cultural Engineering. *Interdisciplinary Studies in the Humanities*, 5(3), 101-121. (In persian)
- Bozormehr, N. (2009). *Management of dwarves*. Tehran: Rozgar Vasl. (In persian)
- Byrne, D. (1969). Attitudes and Attraction. *Advances in Experimental Social Psychology*, 4(C), 35-89.
- Crrgil, A. C., aa ,, Y,, & Ygggg, ())))) Wttt 's rrr d wrrk gtt to oo with it? Divrrsity course impact on meritocracy beliefs and dialogue about race. *International Journal of Intercultural Relations*, 68(October 2018), 13-25.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Danaee Fard, H., & Alvani, S. M. (2007). Metaphorical reasoning strategy in building theory: A new theory of administrative system. *Management Research in Iran*, 11(3), 107-135. (In persian)
- Danziger, R. (2021). The democratic king: The role of ritualized flattery in political discourse. *Discourse & Society*, 32(6), 645-665.
- Dediu, I. (2015). Tall Poppy Syndrome and its effect on work performance.
- Edeses, I. (1990). Mismanagement of managers versus non-managers: how to solve the crisis of mismanagement in organizations; Translated by Mohammad Siros Kaveh. 1997. Tehran: Eshraqieh. (In persian)
- Ellinger, D. D., & Svendsen, S. (2021). The Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance; A Case of Manufacturing Firms in Austria Davis Delery Ellinger & Schuler Svendsen The Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance; A Case of Manufacturing Firms in. *Human Resource & Leadership*, 5(2), 14-21.
- Esping-Andersen, G. (Ed.). (1993). *Changing classes: Stratification and mobility in post-industrial societies*. Sage.

- Fani, A., Sheikhejad, F., danaeefard, H., & Hasanzadeh, A. (2014). Inquiry about the factors affecting the formation of political behavior in organization. *Journal of Public Administration*, 6(1), 151-174. (In persian)
- Feather, N. T. (1989). Attitudes towards the high achiever: The fall of the tall poppy. *Australian Journal of Psychology*, 41(3), 239-267.
- Frank, L. L., & Hackman, J. R. (1975). Effects of interviewer-interviewee similarity on interviewer objectivity in college admissions interviews. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 356-360.
- Fusarelli, B. C., Fusarelli, L. D., & Riddick, F. (2018). Planning for the Future: Leadership Development and Succession Planning in Education. *Journal of Research on Leadership Education*, 13(3), 286-313.
- Galitsky, B. (2020). Identifying distributed incompetence in an organization. In *Human-Machine Shared Contexts* (pp. 315-340). Academic Press.
- Grrladd gggglas .. (0000). Dsss tee tlll ooyyy yrrr ome iii tt in Amrriaa ? *Journal of Behavioral Health*, 9(3), 1-2.
- Gholipour, A., & Pourezzat, A., & Niknezhad, A. (2008). Studying The Antecedents of Similar-to-Me Effect in Managers' Selection. *Iranian Jouena of Management Sciences*, 3(10), 7-36. (In persian)
- Ghorbani, A. (2016). dwarfism in organizations. *Rubber and tire world magazine*, 20, 30. (In persian)
- Gordon, P. A., & Overbey, J. A. (Eds.). (2018). *Succession planning: Promoting organizational sustainability*. Springer.
- Graziosi, A. (2020). The Petty Principle: How international civil servants rise to their level of incompetence and continue to be promoted.
- Hazrati, Mehdi. (2018). Induced (imposed) incompetence in public organizations. *Journal of Research in Management and Humanities*, (9), 39-45. (In persian)
- Helal, D. H. (2022). The Higher Up, the more Unequal: On Meritocracy in the Admission to the Brazilian Public Sector. *Public Organization Review*, 22(3), 743-761.
- Hills, A. (2009). Succession planning – or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 3–8.
- Holmes, J., Marra, M., & Lazzaro-Salazar, M. (2017). Negotiating the tall poppy syndrome in New Zealand workplaces: Women leaders managing the challenge. *Gender and Language*, 11(1), 1-29.
- Julien, M., Wright, B., & Zinni, D. M. (2010). Stories from the circle: Leadership lessons learned from aboriginal leaders. *Leadership Quarterly*, 21(1), 114-26.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). Situational and dispositional factors as antecedents of ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 309-331.
- Karami, M., GholipouR, A., & Zarei Matin, H. (2019). Investigating the Similar-to-Me Effect in Identifying Talent in Organizations. *Resource Management in Police*, 7(3), 31-50. (In persian)
- Khalesi, N., Bastani, P., Darzi ramandi, S., Sohrabi zadeh, S., & Kalhor, R. (2013). Similar to Me Effect among managers of Tehran University of Medical Sciences. *Jha*, 16(52), 7-14. (In persian)
- Khalifa, H. (2013). Meritocracy; Find employees worthy of education. *Journal of School Management Development*, 104, 19-18. (In persian)
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39-46.
- Kılığğl, G., Kılığğl, D. Y., & Krraağ, .. ())))) Do ooooo iii l to “aa lk Thii r lll k”? Development and Validation of a Scale Measuring Organizational Hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 52-82.
- Kim, J. (2021). *Attitudes Towards Achievement* (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Lele, A. (2015). Formation of an efficient team by improvising employee selection process using AHP-LP for a software company in India. *Management and Labour Studies*, 40(1-2), 22-33.
- Li, M., Li, B., & Zhang, D. (2020, November). Game Analysis on Managerial Entrenchment and

- Enterprise Investment Myopia. In *Journal of Physics: Conference Series* (1670(1),012039). IOP Publishing.
- Mahfozi, A., Lafzfroushan, D., & Ghorbani, M. (2019). A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. *The Journal of Productivity Management*, 13(48), 249-275. (In persian)
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusuf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142(February), 232-237.
- Naghizadeh, R., Elahi, S., Manteghi, M., Ghazinoory, S., & Ranga, M. (2015). Through the magnifying glass: an analysis of regional innovation models based on co-word and meta-synthesis methods. *Quality and Quantity*, 49(6), 2481-2505.
- Nargesiyan, A., Babashahi, J., Ranjbar, M. (2015). The Impact of personality characteristics on the ssimilar to m"" fffct: A rssaarhh in Mzzaaaarrrnn vvvvveee Hpppital.. *Biannual Journal of Psychological Research in Management*, 1(1), 61-85. (In persian)
- Nasr Esfahani, A. (2011). Flattery in Organization. *Organizational Culture Management*, 8(22), 95-114. (In persian)
- Oluwu, D. (2002). New public management: An African reform paradigm. *Africa Development: A Quarterly Journal of CODESRIA*, 27(3-4), 1-16.
- rrr aaii ,,,, Amiri, A. N., Zrr''ii aa ti,, H,, Yzziiii , H. R., & Tvvkkkl i, A. (9999). Organizational Flattery in Public Sector. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(2), 37-60. (In persian)
- Peeters, B. (2004). Thou shalt not be a tall poppy. Describing an Australian communicative (and behavioral) norm. *Intercultural Pragmatics*, 1(1), 71-92.
- Peters, L. H., & Terborg, J. R. (1975). The effects of temporal placement of unfavorable information and of attitude similarity on personnel selection decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 279-293.
- Rezaei, N., & Nazari, K. (2014). *Succession and its challenges in the public sector*. International Conference on Management, Tehran. (In persian)
- Rezaian, A. (2001). Principles of organization and management. Tehran: Samt. (In persian)
- Ritchie, M. (2020). Succession planning for successful leadership: Why we need to talk about succession planning! *Management in Education*, 34(1), 33-37.
- Sana Gulzar, S., & Durrani, A. (2014). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis. *European Journal of Business and Management Online*, 6(37), 2222-2839.
- Scully, M. A. (2015). Meritocracy. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Sears, G. J., & Rowe, P. M. (2003). A personality-based similar-to-me effect in the employment interview: Conscientiousness, affect-versus competence-mediated interpretations, and the role of job relevance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 35(1), 13-24.
- Segev, E. (Ed.). (2021). *Semantic Network Analysis in Social Sciences*. Routledge.
- 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)
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Management entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of financial economics*, 25(1), 123-139.
- Sowa John, F. (2008). Semantic networks. *Stuart C Shapiro. Encyclopedia of Artificial Intelligence*. Retrieved.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Sternberg, R. J. (2019). Why the tall-poppy syndrome is becoming worse in the creative professions / Razones por las que el síndrome de la amapola alta es cada vez más acentuado en las profesiones creativas. *Estudios de Psicología*, 40(3), 497-525.
- Theses, H., & Cotter, L. (2011). *Self-Perceived Attractiveness and Its Influence on the Halo Effect and the Similar-to Me Effect By*.

- Wang, Z. (2021). Human Resource Management Mode Based on Big Data. *Journal of Physics: Conference Series*, 1852(2).
- Xin, Q., Bao, A., & Hu, F. (2019). West meets east: Understanding managerial incentives in Chinese SOEs. *China Journal of Accounting Research*, 12(2), 177-189.
- Yamani, M., & Hozoori, M., & Ghorbani, M. (2012). The Evaluation of the Similat-to-Me Effect and Its Concequences on the Selection of Public Administrators. *Journal of Public Administration Perspective*, 3(11), 133-157. (In persian)
- Zahed, A., & Ardabili, F. S. (2017). Effect of similar-to-me effect on job satisfaction and organizational trust. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 254-262.
- Zarei, F., Daneshfard, K., & Najafbeigi, R. (2020). Designing and Explaining the Model of aa gggr'' ee ritccrcy in tee Oil Itttt ty. *Human Resource Management in The Oil Industry*, 12(45), 265-290.
- Zulqurnain, A., & Mehreen, A. (2020). An empirical investigation of predicting employee performance through succession planning The job demands and resources perspective. *Evidence-Based HRM*, 8(1), 79-91.

