

Public Organizations Management

Open
Access

ORIGINAL ARTICLE

Antecedents and Consequences of Spider Management in Government Organizations

Zohre Mohammadyari^{1*}, Mohsen Arman²

¹. Assistant Professor, Department of Management, Lorestan, Lorestan University, Iran.

². Mcs Student, Department of Business Management, University of Ilam, Ilam, Iran.

Correspondence

Zohre Mohammadyari

Email: mohammadyari.z@lu.ac.ir

How to cite

Mohammadyari, Z., & Arman, M. (2023). Antecedents and Consequences of Spider Management in Government Organizations. *Public Organizations Management*, 11(4), 139-154.

ABSTRACT

One of the main duties of managers in organizations is to select and appoint people to key positions, and in some cases, managers put weaker people in key and main positions in order to protect their management seats. This type of management style is known as spider management and creates strategic challenges for the organization. The main goal of this research is to identify the antecedents and consequences of spider management in government organizations. The current research is an exploratory qualitative research, which is thematic analysis in terms of data analysis method. The statistical population of this research includes experts and experts in the field of human resources management in government organizations and university professors who are familiar with the research topic. Using the snowball sampling method, 18 people were selected. The main tool of data collection in this research is a semi-structured interview. The results showed that a total of 14 organizing themes in the form of 14 universal themes were identified as antecedents of spider management in government organizations and also 10 organizing themes in the form of 3 pervasive themes were identified as suffixes of spider management in government organizations. The results of the theme analysis showed that the antecedents of spider management in government organizations are: government of incompetents, work politics, governance of destructive culture and collective corruption. The consequences of spider management in government organizations include: the cycle of inefficiency, the vicious circle of incompetence and the weakening of psychological security.

KEY WORDS

Spider Management, Dwarfism, Meritocracy, Government Organizations.

نشریه علمی

مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی - اکتشافی»

پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی

زهرة محمدیاری^{۱*}، محسن آرمان^۲

چکیده

یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران در سازمان‌ها انتخاب و انتصاب افراد در پست‌های کلیدی می‌باشد که در برخی موارد مدیران در جهت محافظت از صندلی مدیریتی خود افراد ضعیف‌تری را در پست‌های کلیدی و اصلی قرار می‌دهند. این نوع سبک مدیریت به مدیریت عنکبوتی معروف است و موجب ایجاد چالش‌های راهبردی برای سازمان می‌شود. هدف اصلی این تحقیق شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی از نوع اکتشافی است که به لحاظ روش تحلیل داده‌ها از نوع تحلیل مضمون است. جامعه آماری این پژوهش شامل، کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و استادان دانشگاه و آشنا با موضوع پژوهش می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۸ نفر انتخاب شدند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. نتایج نشان داد که مجموع ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده در قالب ۱۴ فراگیر به‌عنوان پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند و همچنین ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده در قالب ۳ مضمون فراگیر به‌عنوان پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. نتایج تحلیل تم نشان داد که پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی عبارت‌اند از: حکومت نالایقان، سیاسی‌کاری، حاکمیت فرهنگ مخرب و فساد جمعی. پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی نیز عبارت‌اند از: دور تسلسل ناکارآمدی، دور باطل ناشایسته‌سالاری و تضعیف امنیت روانی.

واژه‌های کلیدی

مدیریت عنکبوتی، کوتوله پروری، شایسته‌هراسی، سازمان‌های دولتی.

^۱ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.
^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.

نویسنده مسئول: زهرة محمدیاری
رایانامه: mohammadyari.z@lu.ac.ir

استناد به این مقاله:

محمدیاری، زهرة و آرمان، محسن (۱۴۰۲). پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۴)، ۱۳۹-۱۵۴.

مقدمه

معروف می‌باشد (ایوان و فارل^۷، ۲۰۲۳). در این سبک از مدیریت، مدیران افراد زیرمجموعه خود را از میان افراد ناتوان‌تر از خود انتخاب می‌کنند و معمولاً افراد را از میان کسانی انتخاب می‌کنند که به آن‌ها اعتماد کامل دارند و آن‌ها را مدیون خود کرده‌اند (موتانو و همکاران^۸، ۲۰۲۳). این نوع سبک مدیریت برگرفته از نظریه کوتوله‌پروری در سازمان و مدیریت است. مدیران کوتوله‌پرور، لابی با شخصیت‌های سیاسی مذهبی و به‌ویژه نمایندگان مجلس برای بقای پست، از وظایف روزمره آن‌هاست و قانون بقای پست در مورد آن‌ها صادق است یعنی از دولتی به دولت دیگر همیشه مدیر می‌مانند و انگار مدیر متولد شده‌اند (طهرانی و همکاران، ۲۰۲۲). در سبک مدیریت عنکبوتی نیز مدیران مانع رشد و ارتقای پرسنل زیرمجموعه خود شده و معیار ارتقای افراد را میزان نزدیکی و وفاداری می‌دانند (سام^۹، ۲۰۲۱).

چینش افراد در پست‌های کلیدی سازمان توسط مدیران عنکبوتی سلیقه‌ای است و کمترین توجه به دانش، تجربه و بهره‌وری افراد انتخاب شده می‌شود (ایتکویچ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۰). در این سبک مدیریتی، نخبه‌ها و استعدادها سازمان نادیده گرفته می‌شوند و نخبه‌ستیزی در بالاترین حالت ممکن دیده می‌شود (سومرو و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۳). در سازمان‌هایی که سبک مدیریت به مدیریت عنکبوتی نزدیک است و یا این نوع سبک اجرا می‌شود معمولاً سطح مشارکت و تعهد در سطح پایینی قرار دارند و کارکنان احساس می‌کنند که به‌طور نادرست، دیگران به مزیت‌ها دسترسی دارند که در نهایت این امر موجب کاهش اعتماد و همکاری بین اعضای سازمان می‌شود (میرسیا و دلیا^{۱۲}، ۲۰۰۸). زمانی که کارکنان به دلیل سلیقه و تفکرات مدیران پیرو سبک عنکبوتی، قادر به بهره‌برداری منابع و مزیت‌ها نیستند تمایل کمتری به ارائه ایده‌های نوآورانه و خلاقانه خواهند داشت که این امر می‌تواند منجر به کاهش نوآوری سازمان شود (فیلیپ^{۱۳}، ۲۰۱۹).

سبک مدیریت عنکبوتی در سازمان می‌تواند باعث ایجاد نارضایتی و تنش در میان اعضای سازمان شود. افرادی که از منابع و مزیت‌ها محروم هستند ممکن است احساس کنند قضاوت‌ها و تصمیم‌های سازمان برایشان منصفانه نیست و این

دنیای پیرامون سازمان‌ها با پویایی و تغییرات روزافزونی مواجه است و سازمان‌ها به‌طور دائم مأموریت‌ها و اهداف خود را با توجه به محیط پیرامون تغییر می‌دهند. انتخاب ساختار سازمانی مناسب، یکی از پیش‌نیازهای ضروری جهت سازگاری موفقیت‌آمیز سازمان با پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی است. رویکردی که جهت طراحی ساختار سازمانی در این شرایط انتخاب می‌شود، باید بتواند پیچیدگی درونی و بیرونی سازمان را درک کند (داگلاس و همکاران^۱، ۲۰۲۳).

ساختار سازمانی نمودار بصری از یک سازمان است که توصیف می‌کند کارمندان چه کاری انجام می‌دهند، به چه کسانی گزارش می‌دهند و چگونه تصمیم‌گیری در سراسر مشاغل صورت می‌گیرد. این نمودار مانند نقشه‌ای است که به‌سادگی نحوه عملکرد سازمان و چگونگی سازمان‌دهی نقش‌های آن را توضیح می‌دهد (لیو و همکاران^۲، ۲۰۲۳).

ساختار سازمانی یک موضوع مهم و حیاتی است که می‌تواند نابودکننده سازمان باشد و یا به سازمان جان بخشد و حمایت کند (مازن و همکاران^۳، ۲۰۲۲). ساختار سازمانی درست، بر هر جنبه‌ای از سازمان و مشاغل موجود در آن تأثیر می‌گذارد. رهبران سازمان‌ها، می‌توانند بر روی استراتژی، فرایندها و عملیات، توسعه کارکنان و ارزیابی عملکرد تمرکز کنند، به‌شرط اینکه ساختار سازمانی مناسبی داشته باشند، در غیر این صورت هیچ‌کدام از این موارد تأثیری پایدار نخواهد داشت (گیلسا و همکاران^۴، ۲۰۲۱). یک ساختار سازمانی، اصولاً به دو صورت متمرکز و غیرمتمرکز تعریف می‌شود. در سیستم سازمانی متمرکز، مسئولیت‌های همه افراد بسیار واضح است. وظایف زیردستان انجام‌وظیفه با راهنمایی مافوق است (موراتن و همکاران^۵، ۲۰۲۲).

سازمان غیرمتمرکز به معنای بی‌ساختاری یا ضد ساختاری نیست، بلکه نگاه متفاوتی به سازمان‌دهی است که به نحو غیرمتمرکز صورت می‌گیرد (جادیس و همکاران^۶، ۲۰۱۶). مدیران در ساختار سازمانی و چینش افراد نقش کلیدی و بسزایی دارند. برخی مدیران چینش زیرمجموعه خود را براساس بقای خویش انجام می‌دهند که این پدیده به مدیریت عنکبوتی

7. Evans & Farrell
8. Montano et al
9. Sam
10. Itzkovich et al
11. Soomro et al
12. Mircea & Delia
13. Felipe

1. Douglas et al
2. Liu et al
3. Mazen et al
4. Gilsa et al
5. Muratha et al
6. Judith et al

مدیریتی پایین‌تر از خود، به‌جای جانشین‌پروری و بهره‌گیری از افراد توانمند، به انتصاب مدیرانی نالایق اقدام می‌کند و افراد دارای توانایی بالقوه تصدی پست‌های مدیریتی در سیستم را سرکوب می‌کند. او با فشار از بالا برای کاستن قد افراد توانمند یا حداقل خم کردن سرشان تلاش می‌کند قد خویش را بلندتر جلوه دهد (بارون، ۲۰۲۲).

در نظامات اداری که فرهنگ‌های سازمانی آن‌ها مبتلابه عارضه "شایسته‌هراسی" است افراد یا گروه‌های حاکم در تلاش‌اند تا فرد یا گروه شایسته‌تر از خود را به هر نحو ممکن از جایگاه فعلی که خود در آن مشغول به فعالیت‌اند دورنگه دارند (فیلیپ، ۲۰۱۹).

کوتوله‌پروری

به‌واسطه اینکه برخی از مدیران بدون توجه به توان تخصصی و علمی و تجربه در مناصب مدیریتی گمارده می‌شوند، آن‌ها نیز به‌نوبه خود در انتصاب مدیران رده‌های میانی و عملیاتی سازمان متبوع خود، افراد ضعیف‌تر و کم تخصص‌تری را انتخاب می‌نمایند که این امر تا رده‌های مدیریتی در سطح پایین‌تر تسلسل می‌یابد و اصطلاحاً می‌گویند: در سازمان مدیران کوتوله شدند (از لحاظ تخصص و قدرت رهبری) در چنین سازمانی پرسنل متخصص و کارآمد و مشخص به انزوا کشانیده شده و مدیر ارشد برای اینکه زیر سؤال نرود و تحت سایه افراد ماهر قرار نگیرد، آنان را در مناصب مدیریتی نمی‌گمارد (طهرانی و همکاران، ۱۴۰۱).

واژه کوتوله‌پروری در سازمان‌های امروزی به این پدیده اشاره دارد. به‌طور کلی مدیران کوتوله به افرادی گفته می‌شود که ذهن ناقصی دارند و توانایی انجام امورات مربوط به خود در حوزه مدیریت تحت امر خود را ندارند و دیگر اینکه در برخورد با کارکنان حوزه مدیریت خود، فقط از زبان زور استفاده می‌کنند و با تهدید کارکنان به ندادن اضافه‌کاری و کم کردن آن، سعی می‌کنند اهداف خود را پیش ببرند (جرمی و همکاران، ۲۰۲۱). این‌گونه مدیران چون هیچ‌گونه بهره‌ای از علم مدیریت نبرده‌اند، برای اینکه خود را توانا نشان بدهند، از کارشناسان و کارکنان حوزه مدیریت خود، در مواجهه با مشکلات، نمی‌توانند استفاده کنند و سعی می‌کنند با جابجایی کارکنان در حوزه‌های مختلف، مدیریت ضعیف خود را بیوشانند و در صورت روبه‌رو شدن با اعتراض کارکنان، با استفاده از حربه‌های اداری، صدای اعتراض را خاموش کنند (آلما و میکائیل، ۲۰۱۸).

باعث ایجاد رقابت و تعارض بین اعضا شود (فورس^۱، ۲۰۲۰). مدیران پیرو این نوع سبک مدیریتی، معمولاً بیشتر در سازمان‌های دولتی هستند و نوع وظایف و انتخاب و انتصاب در سازمان‌های دولتی بستری مناسب برای اجرای این نوع سبک مدیریتی می‌باشد. خلأ علمی و تئوریکی موضوع مدیریت عنکبوتی در تحقیقات پژوهشی با توجه به عدم وجود منابع کافی از نظر تحقیقات و تئوری‌های موجود و عدم توسعه و پیشرفت دانش و مطالعات در این حوزه به چشم می‌خورد. برای پر کردن این خلأ، نیاز است تا تحقیقات بیشتری در این حوزه انجام شود. با توجه به مطالب فوق‌الذکر سؤال اصلی تحقیق حاضر بدین صورت است که؛ پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی کدامند؟

مبانی نظری

شایسته‌هراسی

شایسته‌هراسی نوعی ترس و نگرانی غیرعادی و هدفمند درباره تحقق شایسته‌سالاری است. در واقع شایسته‌هراسی مقاومت‌های پنهان و غیرآشکار فرد یا گروه‌هایی است که جایگاه و منافع خود در سازمان را توسط فرد یا گروه شایسته‌تر بالقوه در خطر می‌بینند و لذا به خاطر وجود هراس ادراکی‌شان از این موقعیت، همواره صدای پای این دسته از افراد را می‌شنوند که هر لحظه ممکن است جایگاه آنان را به خطر بیاندازد و همین امر سازمان را مستعد مبتلا شدن به عارضه شایسته‌هراسی می‌نماید (گیلسا و همکاران، ۲۰۲۱).

سازمان‌هایی که به عارضه «شایسته‌هراسی» مبتلا هستند، در تلاش‌اند تا فرد یا گروه شایسته‌تر از خود را به هر نحو ممکن از جایگاه فعلی که خود در آن مشغول به فعالیت‌اند دورنگه دارند. شایسته‌هراسی به انتصاب و ارتقای افرادی در پست‌های سازمانی اطلاق می‌شود که از لحاظ توانمندی از مدیر منصوب‌کننده و حتی سایر کارکنان سازمان پتانسیل کمتری دارند (محمدیاری و آرمان، ۲۰۲۳). در واقع، هدف اصلی از شایسته‌هراسی مقابله با رشد افراد دارای پتانسیل بالقوه است. این وضعیت به دلیل کوتاه‌نظری و ترس از تبدیل شدن ایشان به رقیب و اشغال پست فعلی در آینده است یا اعتقاد به وابسته بودن سازمان تا هر وقت که بشود (شیری و همکاران، ۲۰۲۲). شایسته‌هراسی را مدیرانی توسعه می‌دهند که قدوقاره ایشان کوتاه‌تر از مسندی است که بدان تکیه زده‌اند! مدیر غیرتوانمند، برای نشستن بر پست اجرایی، در پست‌های

مدیریت عنکبوتی

پدیده شایسته‌هراسی حاکم است و میزان خروج کارکنان نخبه و وفادار از سازمان بالاتر می‌باشد (کسینگر و همکاران، ۲۰۲۳). بی‌عدالتی در این‌گونه سازمان‌ها موج می‌زند و محیط کاری نامطلوب همراه با تنش شغلی و رضایت شغلی پایین وجود دارد. سکوت سازمانی، ارتباطات شکننده و تعامل پایین، ریاکاری، زیرآب‌زنی سازمانی و قانون‌گریزی از مشخصه‌های اصلی این‌گونه سازمان‌ها می‌باشد (دنيس و سر جی، ۲۰۲۰).

مدیریت عنکبوتی، سبکی از مدیریت است که در آن مدیران در انتصاب پست‌های کلیدی و مهم سازمان و چینش افراد در پست‌های بالای مدیریتی از کارکنان نامناسب و فاقد صلاحیت استفاده می‌کنند و مهم‌ترین هدف این نوع سبک‌رفتاری مدیران، بقای مدیر می‌باشد (کریستینو و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت عنکبوتی موجب کاهش عملکرد سازمانی و گوشه‌گیری و انزوای کارکنان نخبه می‌شود. در چنین جوی،

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

Table 1. The Empirical Background of the Research

نتایج	محقق/سال
ارتباطات ضعیف، اثربخش نبودن سیستم نظارتی، انحصارطلبی مدیران و خودشیفتگی مدیران مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در شکل‌گیری مدیریت عنکبوتی در سازمان‌ها می‌باشند.	مونتانو و همکاران (۲۰۲۳)
مدیریت عنکبوتی بر نخبه ستیزی و انزوای اجتماعی کارکنان تأثیر معناداری دارد	سومر و همکاران (۲۰۲۳)
سبک مدیریت عنکبوتی در سازمان‌ها موجب شکل‌گیری رخوت سازمانی شده و کارایی و اثربخشی سازمان را کاهش می‌دهد.	کسینگر و همکاران (۲۰۲۳)
مدیریت عنکبوتی موجب کاهش عملکرد تیمی می‌شود.	سام (۲۰۲۱)
رفتارهای سیاسی و ساختار فساد انگیز در سازمان‌ها موجب ایجاد شکل‌گیری سبک مدیریت عنکبوتی می‌شود.	ایتکوویچ و همکاران (۲۰۲۰)
سیاست‌زدگی مدیران و وابستگی به عوامل قدرت نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری مدیریت عنکبوتی در سازمان‌ها دارند.	فورس (۲۰۲۰)
مدیریت عنکبوتی موجب کاهش سطح نوآوری سازمانی شده و بهره‌وری سازمان را کاهش می‌دهد.	فیلیپ (۲۰۱۹)
کاهش عملکرد فردی و سازمانی، شکل‌گیری بحران‌های سازمانی و خروج سرمایه فکری نخبه از سازمان مهم‌ترین پیامدهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌ها می‌باشند.	جادیس و همکاران (۲۰۱۶)
مدیریت عنکبوتی موجب کاهش اعتماد همکاری و پایین آمدن سطح مشارکت در سازمان می‌شود.	میرسیا و دلیا (۲۰۰۸)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی از نوع اکتشافی است که به لحاظ روش تحلیل داده‌ها از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. رویکرد پژوهش حاضر، استقرایی است و فلسفه پژوهش نیز تفسیری است. پژوهش حاضر در استان ایلام انجام شده است و جامعه آماری این پژوهش شامل، کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه و آشنا با موضوع پژوهش می‌باشد. ملاک انتخاب افراد دارا بودن تخصص، تجربه یا آثار منتشر شده در حیطه موضوع پژوهش و همچنین داشتن سابقه مدیریتی بیش از ۱۰ سال بوده است.

با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۸ نفر انتخاب شدند. در واقع مبنای ۱۸ نفر، رسیدن به مرحله اشباع بوده است. بعد از مصاحبه هجدهم، محقق شاهد ایجاد کدهای تکراری بود.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. سؤالات مصاحبه پژوهش حاضر عبارت‌اند از:

- ۱- تا چه اندازه با مدیریت عنکبوتی آشنا هستید؟
 - ۲- مهم‌ترین دلایل ایجاد سبک مدیریت عنکبوتی کدامند؟
 - ۳- فرایند مدیریت عنکبوتی در سازمان چگونه شکل می‌گیرد؟
 - ۴- پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی کدامند؟
 - ۵- پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی کدامند؟
- برای بررسی ابزار از سه سوپیه‌سازی (مثلث‌سازی) استفاده شده است. برای این کار سه منبع اصلی یعنی مدیران و معاونین سازمان‌های دولتی، اعضای هیئت‌علمی و محققان حیطه مدیریت منابع انسانی برای گردآوری داده‌ها در مورد شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی استفاده شد تا اطلاعات همه‌جانبه‌تری از منابع مختلف درگیر با موضوع به دست بیاورد. این کار باعث شد تا از دیدگاه‌های مختلفی داده‌ها گردآوری شود تا وسعت و عمق داده‌ها بهبود یابد. علاوه‌بر این سه گروه منبع گردآوری داده، ادبیات نظری و پژوهشی مدیریت عنکبوتی نیز منبع دیگری بود که اطلاعات جامع‌تری را در مورد پدیده مورد

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده است. در واقع از آغاز همین مرحله، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری معانی که در مراحل بعدی به آن‌ها نیاز پیدا خواهد شد شروع می‌شود.

مرحله ۲- ایجاد کدهای اولیه: مرحله دوم زمانی شروع می‌شود که محقق داده‌ها را خوانده و با آن‌ها آشنایی پیدا کرده است. این مرحله شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها است. کدگذاری تا حدودی به این بستگی خواهد داشت که تم‌ها بیشتر داده محور هستند یا نظریه محور در تحقیق حاضر تمرکز بر روی نظریه بود تا داده‌ها. بنابراین در مرحله دوم داده‌هایی کدگذاری می‌شوند که از دیدگاه نظری با نقاط مورد توجه پژوهش یعنی مدیریت عنکبوتی در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل همخوانی دارند. همچنین کدگذاری به این امر بستگی خواهد داشت که آیا هدف شما این است که محتوای کل مجموعه داده‌ها را کدگذاری کنید یا اینکه ویژگی‌های خاصی از مجموعه داده‌ها را مدنظر دارید.

مرحله ۳- جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در این مرحله برخی از کدهای اولیه تم‌های اصلی را شکل می‌دهند، در حالی که برخی دیگر تم‌های فرعی را شکل داده و مابقی نیز حذف می‌شوند.

مرحله ۴- بازبینی تم‌ها: مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه تم‌ها است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌ها در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. اگر نقشه تم به خوبی کار کند، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. اما، چنانچه نقشه به خوبی با مجموعه داده‌ها همخوانی نداشته باشد، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا زمانی که یک نقشه تم رضایت‌بخش ایجاد شود ادامه دهد.

مرحله ۵- تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک نقشه رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. محقق در این مرحله، تم‌هایی را که برای تحلیل ارائه کرده، تعریف کرده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌ها داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند.

مرحله ۶- تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آبدیده در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

مطالعه در اختیار محقق قرار دهد. این امر نشان داد که مثلث‌سازی به شکل مناسبی صورت گرفته و پدیده از زاویه منابع مختلف و متنوعی بررسی شده است. یک فرایند کنترل کیفیت است که با مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان به دنبال تأیید یافته‌های به دست آمده و یا بررسی مجدد آن می‌باشد. برای این کار محقق پس از تحلیل داده‌ها آن‌ها را خلاصه کرده و به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارائه کرد تا یافته را مورد بررسی قرار دهند. به صورت روشن‌تر در این مرحله به دنبال این بودیم که ببینیم آیا برداشت درستی از اظهارنظرهای مصاحبه‌شوندگان داشته‌ایم یا خیر. علاوه بر این میزان تناسب یافته با منظور واقعی مصاحبه‌شوندگان و منطقی بودن یافته‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد در صورتی که برداشت محقق با منظور واقعی آن‌ها تناقضاتی داشته است عنوان کرده و آن‌ها را جهت اصلاح مشخص سازند. در این مرحله بخشی از یافته‌های مزبور مورد تجدیدنظر قرار گرفت. با تصریح موارد ذکر شده از سوی مصاحبه‌شوندگان نظر نهایی آنان مبنی بر تناسب یافته‌ها با نظرات آن‌ها و همچنین منطقی بودن یافته‌ها حاصل شده که خود نشان‌دهنده روایی قابل قبول یافته‌های پژوهش حاضر است.

برای بررسی پایایی ابزار پژوهش نیز از تعریف اصطلاحات و وضعیت ظاهری و درونی پرسش‌ها استفاده شده است. یکی از عواملی که ممکن است پایایی ابزار سنجش را به خطر اندازد، تعریف نشدن اصطلاحات است.

در این پژوهش تلاش گردید تا آنجایی که به معنای واژه لطمه وارد نشود، اصطلاحات به صورت قابل فهم و ساده بیان شود. بر همین مبنا سؤالات بارها مورد بازبینی قرار گرفت و به این سؤال پاسخ داده شد که آیا پاسخگو از این سؤال، واژه و اصطلاح، همان درک و برداشت محقق را خواهد داشت؟ پرسشنامه‌های حاوی سؤالات واضح و زیبا و جذاب می‌تواند برای پاسخ‌دهندگان شوق‌انگیز باشد، بر همین اساس تلاش شده تا وضعیت ظاهری و درونی سؤالات به گونه‌ای باشد تا در پاسخ‌دهنده ایجاد انگیزه کند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه خبرگان، از تکنیک تحلیل تیم مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است.

مراحل شش‌گانه تحلیل تم به صورت زیر می‌باشد.

مرحله ۱- آشنایی با داده‌ها: برای اینکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود لازم است که خود را در آن‌ها تا اندازه‌ای غوطه‌ور سازد. غوطه‌ور شدن در داده‌ها معمولاً شامل «بازخوانی مکرر داده‌ها» و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) است. در این پژوهش، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یک‌بار کل

یافته‌های پژوهش

۱۶ درصد پاسخگویان دارای سابقه خدمتی کمتر از ۱۰ سال بوده‌اند، ۳۸ درصد دارای سابقه خدمتی بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۴۶ درصد نیز دارای سابقه خدمتی بالاتر از ۱۵ سال بوده‌اند. پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در مورد پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی، در مجموع، ۷۴ کد پایه شناسایی شدند. ۷۴ کد مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده در قالب ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده (مقوله فرعی) دسته‌بندی شدند و ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده نیز در قالب ۴ مضمون فراگیر به‌عنوان پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی دسته‌بندی شدند.

در پژوهش حاضر جهت شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی با ۱۸ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. از نظر جنسیت، ۸۳ درصد افراد، مرد و ۱۷ درصد آن‌ها نیز زن بوده‌اند. از نظر گروه سنی نیز ۲۲ درصد افراد پاسخگو کمتر از ۴۵ سال، ۵۰ درصد افراد پاسخگو بین ۴۵ تا ۵۵ سال داشته‌اند و ۲۸ درصد نیز دارای سنی بالاتر از ۵۵ سال بوده‌اند. ۳۳ درصد افراد پاسخگو دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و پایین‌تر و ۶۷ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده‌اند. از نظر سابقه خدمت نیز

جدول ۲. نمونه‌ای از پیاده‌سازی مصاحبه انجام شده

Table 2. An Example of Interview Implementation

متن مصاحبه	کدهای استخراجی
به نظر بنده یکی از اصلی‌ترین عوامل بروز مدیریت عنکبوتی، رفتارهای سیاسی و سیاسی‌کاری است. بسیاری از مدیران به افراد خارج از سازمان وابستگی دارند و با صاحبان قدرت و ثروت همکاری دارند. مدیرانی که سبک عنکبوتی را دنبال می‌کنند معمولاً با شخصیت‌های سیاسی خارج از سازمان لابی‌گری می‌کنند. این افراد از مطالبه‌گر نبودن کارکنان و مطیع بودن زیردستان سوءاستفاده می‌کنند و در به‌کارگیری این نوع سبک مدیریت راغب‌تر می‌شوند. مدیرانی که اختیارات زیادی دارند و رفتار دیکتاتوری گونه‌ای دارند بیشتر به سمت استفاده از مدیریت عنکبوتی می‌روند.	- سیاسی‌کاری - وابستگی مدیران به افراد خارج از سازمان - لابی با شخصیت‌های سیاسی خارج از سازمان - مطالبه‌گر نبودن کارکنان - زیردستان مطیع - اختیارات زیاد مدیران - رفتار دیکتاتوری مدیران

نتایج تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در مورد پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی

Table 3. Antecedents of Spider Management in Government Organizations

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
کوتاه‌بینی و جزئی‌نگری مدیران		
نداشتن ویژگی‌های کارزماتیک		
نداشتن اخلاق حرفه‌ای	بی‌کفایتی مدیر	
بی‌تقوایی مدیر		
داشتن تخصص بدون تعهد		حکومت نالایقان
نداشتن دانش و سوابق لازم		
نداشتن ویژگی‌های رهبری در مدیر		
نبود آموزش‌های فنی و مدیریتی	بی‌خردی مدیر	
صلاحیت‌دار نبودن مدیر		
مرجع دانش نبودن مدیر		
ترس از تغییر و نوآوری		
ترس از دست دادن جایگاه		
ترس مدیر از داشتن زیردستان باسواد و شایسته	هراس مدیر	
ترس از آشکار شدن ناتوانی مدیر		
ترس مدیران از غلبه افراد باسواد		
لابی با شخصیت‌های سیاسی خارج از سازمان		
استفاده از رانت جهت کسب قدرت	رانت سیاسی	سیاسی‌کاری
عضویت در احزاب سیاسی		

ادامه جدول ۳. پيشايندهای مدیریت عنكبوتی در سازمان های دولتی

مضامين پايه	مضامين سازمان دهنده	مضامين فراگير
اولويت داشتن اهداف معين نسبت به اهداف سازمان	منفعت طلبی	
ايجاد شرايط به نفع منافع مدير		
اعمال نفوذ بر زيردستان		
همکاری با صاحبان قدرت و ثروت	ارتباطات ناسالم	
وابستگی مدير به افراد خارج از سازمان		
قوم گرایی و قبیله گرایی مدير		
منتفع شدن از منافع حاصل از داشتن زيردستان مطيع	محافظة کاری زيردستان	
بهره مندی از منافع داشتن معاونين گوش به فرمان		
تحت امر بودن کسانی که به واسطه مدير به قدرت رسیده اند		
بی تفاوتی کارکنان		
عدم سلامت ذاتی افراد		
زيردستان مطيع		
مطالبه گر نبودن کارکنان		
فقدان خلاقیت در سازمان	جوسازمانی مسموم	
فقدان رویه همدردی بين کارکنان		
وجود افراد هم حزب در سازمان		
عدم درک اهمیت کار گروهی		
رودربایستی در فرهنگ ایرانی		
دنیا طلبی افراد جامعه	ساختار فرهنگی معيوب	
انحصار طلبی افراد		
انتقاد ناپذیری		
خودشیفتگی		
علاقه به کسب شهرت و محبوبیت		حاکمیت فرهنگ مخرب
ضعف در ساختار سازمانی		
نبود معیارهای شایسته سالاری در سازمان		
بی توجهی به سلسله مراتب سازمانی		
نبود اصول منطقی برای انتخاب مدير	رویه های مسموم سازمانی	
دشواری دسترسی به مدير در سازمان		
بی توجهی به پيמודن درست مسیر شغلی		
عدم وجود معیارهای عینی برای ارتقا		
نبود سیستم نظارتی دقیق		
اختیارات زیاد مدير بدون نظارت	ضعف در سیستم نظارت و پاداش	
فقدان نظام کنترلی جامع برای نظارت بر کار مدير		
عدم ارائه بازخورد به مدير		
بی توجهی به خروجی کار مدير		
عدم الزام به پاسخگویی مديران		
عدم وجود نظام تنبيه و تشويق کارآمد		
حقوق و مزایای ثابت بدون توجه به نتیجه		
رواج فساد مالی و اخلاقی در جامعه	ساختار اجتماعی معيوب	
حاکم بودن فرهنگ مصرف گرایی و مادی گرایی		
ضعف در اعتقادات دینی و باورهای مذهبی افراد جامعه		
دور شدن از فرهنگ اسلامی		فساد جمعی
فاصله گرفتن جامعه از آموزه های دینی		
بی توجهی به پیشرفت و تعالی کشور	نادیده گرفتن ارزش ها	
عدم توجه به منافع ملی		

جدول ۳. پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
بی‌توجهی به وضعیت معیشت مردم		
نادیده گرفتن کارکنان		
بی‌اهمیتی نسبت به کارکنان		
بی‌توجهی به رسالت و مأموریت‌های سازمان		
بی‌توجهی به آرمان‌های سازمان		
نداشتن برنامه راهبردی برای سازمان	سوءمدیریت	
اتکای بیشتر به سبک مدیریتی		
ناتوانی مدیر در برقراری ارتباط با افراد متخصص		
نشأت گرفتن قدرت مدیریت از پست و مقام		
حاکمیت مدیران غیرمتخصص		
دیکتاتوری رفتار کردن مدیر		

سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. در مورد پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی؛ در مجموع، ۵۹ کد پایه شناسایی شدند. ۵۹ کد مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده در قالب ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده (مقوله فرعی) دسته‌بندی شدند و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده نیز در قالب ۳ مضمون فراگیر به‌عنوان پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی دسته‌بندی شدند. نتایج تحلیل مصاحبه‌های انجام شده در مورد پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی در جدول ۴ گزارش شده است.

نتایج تحلیل تم در مورد پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی نشان داد که در مجموع ۴ عامل اصلی؛ حکومت نالایقان (با شاخص‌های؛ بی‌کفایتی مدیر، بی‌خردی مدیر، هراس مدیر)، سیاسی‌کاری (با شاخص‌های؛ رانت سیاسی، منفعت‌طلبی، ارتباطات ناسالم، محافظه‌کاری زبردستان)، حاکمیت فرهنگ مخرب (با شاخص‌های؛ جو سازمان، ساختار فرهنگی معیوب، رویه‌های مسموم سازمانی، ضعف در سیستم نظارت و پاداش) و فساد جمعی (با شاخص‌های؛ ساختار اجتماعی معیوب، نادیده گرفتن ارزش‌ها و سوءمدیریت) به‌عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت عنکبوتی در

جدول ۴. پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی

Table 4. Suffixes of Spider Management in Government Organizations

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
کاهش بهره‌وری		
ضعف اعتبار سازمان		
از بین بردن مزیت رقابتی سازمان		
عدم حل مشکلات		
ایجاد بحران در سازمان	خسارت به سازمان	
دچار شدن به خطاهای بزرگ		
تنبلی سازمانی		
پدیدار شدن چالش‌های اجرایی و قانونی		دور تسلسل ناکارآمدی
از بین رفتن رقابت		
از بین بردن خلاقیت		
دور شدن از فلسفه وجودی سازمان		
فاصله گرفتن از اهداف کلان سازمان		
توجه به اهداف کوتاه‌مدت	چالش‌های راهبردی	
ناتوانی در تطابق با تغییرات محیط کاری		
استفاده از راه‌حل‌های موقتی و گذرا به‌جای تحلیل منطقی مسائل		
دور شدن از حالت طبیعی	غفلت از عدالت رویه‌ای	

جدول ۴. پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی

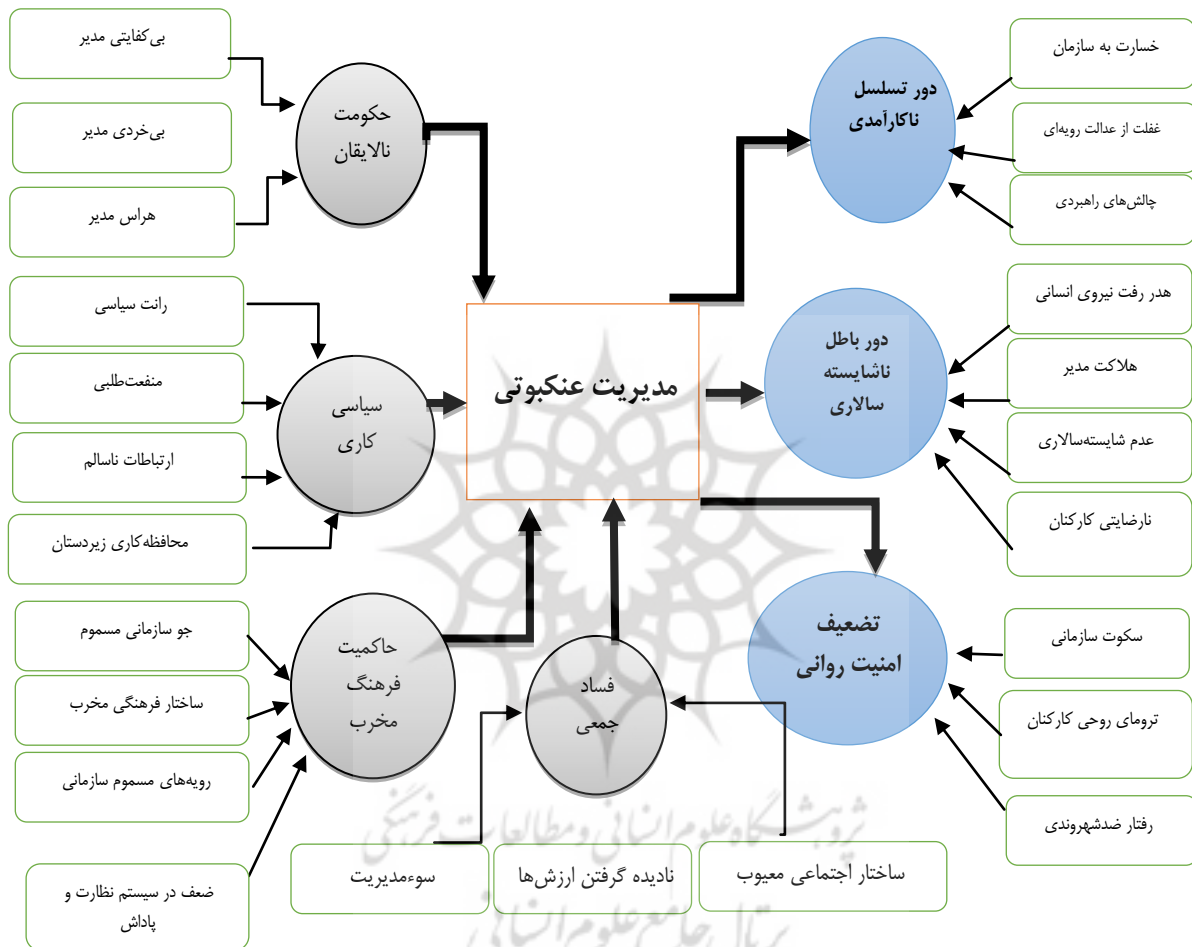
مضامین فرائیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
		نادیده گرفتن سهم اعضا از موفقیت مدیر
		قوانین و رویه‌های دستوری
		تعویض خط‌مشی‌های غیرقانونی
		رفتار ترجیحی
		شرایط ناعادلانه زندگی
		زوال اعتدال
		تضییع منابع انسانی
	هدر رفت نیروی انسانی	فرسایش نیروها
		بی‌توجهی به آموزش نیروی انسانی
		دوباره کاری
		از بین رفتن محبوبیت مردمی مدیریت
	هلاکت مدیر	سهل‌انگاری در مدیریت
		سست شدن تدریجی پایه‌های قدرت
		نخبه‌گریزی
		عدم بهره‌گیری از مدیران شایسته
	عدم شایسته‌سالاری	ناتوانی در پیاده‌سازی برنامه‌های جانشین‌پروری
		رنجش افراد توانمند
		افت کیفیت زندگی کاری
		کاهش رضایت شغلی
	نارضایتی زیردستان	عدم تفویض اختیار در سازمان
		ارتباطات یک‌طرفه و ضعیف
		ساکت کردن هر نوع نظر و عقیده مخالف
		از بین رفتن روحیه پرسشگری و مطالبه‌گری
		به انزوا کشیدن افراد شایسته
	سکوت سازمانی	از بین رفتن روحیه مشارکت
		کناره‌گیری افراد متخصص
		بی‌اهمیت شدن اصول مدیریت مشارکتی
		سکوت کارمندان
		سردرگمی کارکنان
		یاس و ناامیدی کارکنان
		از بین رفتن انگیزه کارکنان
		ایجاد تنش بین کارکنان
	ترومای روحی کارکنان	ایجاد اصطکاک بین کارکنان
		وسواس ظاهری
		دلسرد شدن کارکنان
		زیر کار در روی
		تنبلی کارکنان
		زیرآب زنی
		ریاکاری
	رفتارهای ضد شهروندی	اختلاس و دزدی
		بی‌نظمی
		ظهور تعارض غیرضروری
		تملق و چاپلوسی در سازمان

دور باطل
ناشایسته‌سالاری

تضعیف امنیت روانی

تضعیف امنیت روانی (با شاخص‌های؛ سکوت سازمانی، ترومای روحی کارکنان، رفتار ضد شهروندی) به‌عنوان پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. بعد از شناسایی تم‌های سازمان‌دهنده و فراگیر، شبکه مضامین پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی به صورت شکل ۱ می‌باشد.

نتایج تحلیل تم در مورد پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی نشان داد که در مجموع ۳ عامل اصلی؛ دور تسلسل ناکارآمدی (با شاخص‌های؛ خسارت به سازمان، غفلت از عدالت رویه‌ای، چالش‌های راهبردی)، دور باطل ناشایسته‌سالاری (با شاخص‌های؛ هدر رفت نیروی انسانی، هلاکت مدیر، عدم شایسته‌سالاری، نارضایتی کارکنان) و



شکل ۱. شبکه مضامین پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی

Figure 1. The Network of Themes of Antecedents and Suffixes of Spider Management

سبک‌ها، مدیریت عنکبوتی است. در این نوع سبک، مدیران در چپش افراد و انتصاب پست‌های کلیدی سازمان بالاترین حساسیت را به خرج می‌دهند و معمولاً در پست‌های نزدیک‌تر به مدیریت مثل، معاونان و مدیران کل از افرادی استفاده می‌کنند که خطری برای موقعیت و جایگاه مدیر نداشته باشند. این نوع سبک مدیریت پیامدهای مخربی در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند از جمله، کاهش مشارکت و اعتماد سازمانی، کاهش خلاقیت و نوآوری و کاهش کار تیمی و عملکرد سازمان. هدف اصلی این پژوهش شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی است. در راستای رسیدن به این

بحث و نتیجه‌گیری

سبک مدیریت در اداره سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارد. مدیران با انتخاب و اجرای سبک مناسب مدیریت، تأثیر بزرگی بر عملکرد، مشارکت کارکنان، رضایت و انگیزه آن‌ها، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب و دستیابی به اهداف سازمانی خواهند داشت. سبک‌های مدیریت مختلفی وجود دارند هر سبک مدیریت نقاط قوت و ضعف خود را دارد. بسیاری از مدیران به خصوص در سطوح بالای سازمان، برای حفظ موقعیت و جایگاه خود از سبک‌های مدیریتی استفاده می‌کنند که ترس از دست دادن جایگاه و موقعیت آن‌ها بسیار کمتر شود. یکی از انواع این

شکل‌گیری شیوه‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی تأثیر بگذارد. تعدادی از تصمیمات ممکن است به‌عنوان یک نتیجه از فشارها یا پیگیری‌های سیاسی اتخاذ شوند. در این ارتباط سومرو و همکاران (۲۰۲۳) بیان کرده‌اند که فعالیت‌های یک سازمان اعم از انتصابات کلیدی می‌تواند براساس طرح‌ها و اهداف سیاسی نامزدهای منتخب تحت تأثیر قرار بگیرد.

کریستینو و همکاران (۲۰۲۳) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که؛ لابی‌گری و نفوذ گروه‌های فعال نیروهای سیاسی، تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

دنيس و سرجی (۲۰۲۰) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که وابستگی مدیر به افراد خارج از سازمان و عضویت در احزاب سیاسی موجب می‌شود که انتصاب در پست‌های کلیدی سازمان تحت تأثیر به دست آوردن حمایت نمایندگان سیاسی قرار می‌گیرد. عامل مهم دیگری که به‌عنوان پیشایندهای مدیریت عنکبوتی شناسایی شده است، حاکمیت فرهنگ مخرب با چهار مفهوم (جوسازمانی مسموم، ساختار فرهنگی مخرب، رویه‌های مسموم سازمانی و ضعف در سیستم نظارت و پاداش) می‌باشد. در این مورد می‌توان گفت که، فاکتورهای کلیدی در فرهنگ سازمانی سازمان‌ها مثل؛ جوسازمانی، ساختار و رویه‌های سازمانی می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند یا به‌عنوان یک مانع در رسیدن به اهداف سازمانی عمل می‌کنند. در صورتی که این فاکتورها در وضعیت مناسبی قرار نداشته باشند و به‌اصطلاح جوسازمانی مخرب باشد و ساختار فرهنگی سازمان یک ساختار معیوب باشد و رویه‌های سازمانی نیز رویه‌های مسمومی باشند این سازمان برای اجرای سبک مدیریت عنکبوتی بسترهای لازمه را دارد. در این خصوص مطالعه سام (۲۰۲۱) نشان داده است که ضعف در ساختار سازمانی و بی‌توجهی به سلسله‌مراتب سازمانی موجب ایجاد نگرش عنکبوتی در بین مدیران سازمان‌ها می‌شود. همچنین اینکویچ و همکاران (۲۰۲۰) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که، ضعف در ساختار نظارتی سازمان و بی‌توجهی به معیارها و اصول شایسته‌سالاری موجب می‌شود که مدیران عالی سازمان بالاترین آزادی عمل را در انتخاب افراد دلخواه و گاهی با عملکرد ضعیف داشته باشند. چهارمین عاملی که به‌عنوان پیشایندهای مدیریت عنکبوتی شناسایی شده است، فساد جمعی با سه مفهوم (ساختار اجتماعی معیوب، نادیده گرفتن ارزش‌ها و سوءمدیریت) می‌باشد. در این خصوص می‌توان بیان داشت که، سوءمدیریت موجب می‌شود که نظم و ساختار سازمانی مناسبی در سازمان وجود نداشته باشد و اهداف و رسالت و مأموریت‌های

هدف، یک پژوهش کیفی با رویکرد اکتشافی انجام شد و پس از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش و پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام شده، در بخش پیشایندها در مجموع؛ ۷۴ کد پایه شناسایی شدند که ۷۴ کد مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده در قالب ۱۴ مضمون فراگیر (مقوله فرعی) دسته‌بندی شدند و ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده نیز در قالب ۴ مضمون فراگیر به‌عنوان پیشایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی دسته‌بندی شدند.

یکی از عواملی که به‌عنوان پیشایندهای مدیریت عنکبوتی شناسایی شده است، حاکمیت نالیقان با سه مفهوم (بی‌کفایتی مدیر، بی‌خردی مدیر و هراس مدیر) می‌باشد. در این مورد می‌توان گفت که؛ مدیرانی که کوتاه‌بین و جزئی‌نگر هستند و فاقد ویژگی‌های کارزماتیک هستند و همچنین علی‌رغم تخصص، تعهد بالایی ندارند معمولاً تمایل دارند که مدیریت عنکبوتی را اجرا نمایند. از طرفی، ترس از دست دادن جایگاه و ترس از همکاران نخبه و باسواد نیز موجب به‌کارگیری مدیریت عنکبوتی از سوی مدیران می‌شود. در این راستا ایوان و فارل (۲۰۲۳)، نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که ترس مدیران سازمان برای از دست دادن جایگاه و موقعیت‌شان موجب تمایل آن‌ها به استفاده از مدیریت عنکبوتی می‌شود. همچنین مونتانو و همکاران (۲۰۲۳) بیان کرده‌اند که مدیرانی که از مسیرهای میانبر به‌عنوان مدیر عالی سازمان انتخاب شده‌اند و به‌اصطلاح شایستگی لازم را برای تصدی پست مدیریت عالی سازمان نداشته‌اند، از هر تلاشی برای حفظ موقعیت و جایگاه خود استفاده می‌کنند. در این بین معمولاً مدیران به کوتوله‌پروری در سازمان روی آورده و افراد نخبه را در گوشه قرار می‌دهند و با نخبه ستیزی و چیدن افراد دلخواه خود در پست‌های کلیدی و نزدیک به مدیریت عالی سازمان، تهدیدهای لازمه را از خود دور کرده و سعی در حفظ جایگاه خود دارند. عامل دیگری که به‌عنوان پیشایندهای مدیریت عنکبوتی شناسایی شده است، سیاسی‌کاری با ۴ مفهوم (رانت سیاسی، منفعت‌طلبی، ارتباطات ناسالم و محافظه‌کاری زبردستان) می‌باشد. در این مورد می‌توان گفت که، در بسیاری از سازمان‌ها انتخاب یا انتصاب مدیر از طرف حزب حاکم صورت می‌گیرد و عوامل سیاسی مهم‌ترین فاکتور انتخاب مدیران عالی سازمان‌ها است.

دخالتهای نمایندگان، لابی با شخصیت‌های سیاسی خارج از سازمان و عضویت در احزاب سیاسی عواملی هستند که موجب می‌شوند که مدیران تمایل زیادی به اجرای سبک مدیریت عنکبوتی داشته باشند. نفوذ و دخالت سیاستمداران می‌تواند به

موجب کاهش قدرت مدیر و نفوذ وی در زیردستان می‌شود. در مراحل بعد نیز به کارکنان و سازمان لطمه‌های جبران‌ناپذیری می‌زند. سومین عاملی که به‌عنوان پسایند مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی شناسایی شده است، تضعیف امنیت روانی با سه مفهوم (سکوت سازمانی، ترومای روحی کارکنان و رفتار ضد شهروندی) می‌باشد. در این خصوص می‌توان گفت که، سبک مدیریت عنکبوتی موجب سکوت سازمانی و ایجاد تنش سازمانی می‌شود. این نوع سبک موجب بروز رفتارهای ضد شهروندی کارکنان می‌شود.

مازن و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که، سبک مدیریت عنکبوتی موجب کاهش مشارکت و آوای سازمانی می‌شود. سومرو و همکاران (۲۰۲۳) نیز در مطالعه خود بیان کرده‌اند که، کارکنان در سازمان‌هایی با مدیریت عنکبوتی دارای ویژگی‌های از جمله، انزوا و گوشه‌گیری، ناامیدی و یاس، بی‌نظمی و بی‌تفاوتی می‌باشند و از هرگونه اظهارنظری که موجب تقویت عملکرد سازمان شود خودداری می‌کنند.

در مورد پسایندهای نظری این پژوهش می‌توان گفت که؛ موضوع مدیریت عنکبوتی برگرفته از نظریه کوتوله‌پروری در سازمان و مدیریت می‌باشد. در مورد کوتوله‌پروری مطالعات محدودی در داخل و خارج از کشور انجام شده است. ولی در مورد مدیریت عنکبوتی تاکنون در داخل کشور مطالعه‌ای انجام نشده است و در خارج از کشور نیز به این موضوع در متن موضوعاتی مانند سبک‌های مدیریتی، سبک‌های رفتاری و ساختار سازمانی پرداخته شده است. وجه تمایز و جنبه نوآوری این تحقیق ارائه عواملی به‌عنوان پیشایندها و پسایندهای مدیریت عنکبوتی است که به صورت مستقیم و با توجه به نظر خبرگان سازمانی به این موضوع پرداخته شده است. در مورد پیامدهای مدیریتی نیز می‌توان گفت که، مدیران سازمان‌های دولتی از نتایج این تحقیق می‌توانند به صورت کاربردی استفاده نمایند. با شناخت عوامل شکل‌گیری این پدیده (مدیریت عنکبوتی) و پسایندهای آن می‌تواند به مدیران سازمان کمک کند تا بهترین راهکارها را برای مدیریت این مشکل ارائه دهند. با اطلاع از علل مختلف مدیریت عنکبوتی، می‌توانند اقدامات پیشگیرانه را انجام دهند و بهبود فرایندهای سازمانی را برای جلوگیری از ایجاد این پدیده در آینده ارائه کنند. همچنین، شناخت علل مدیریت عنکبوتی به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های مناسبی را برای مدیریت کارکنان و تسهیل توانمندسازی آنان برای انجام وظایف‌شان بیابند.

سازمان مورد توجه قرار نگیرند. رواج فساد و تضعیف باورهای مذهبی افراد نیز موجب می‌شود سیاست‌ها و تصمیم‌های کلان سازمانی تحت تأثیر قرار گیرند. در این خصوص فیلیپ (۲۰۱۹) در مطالعه خود بیان کرده است که، سازمان‌هایی که فسادپذیرند و مدیریت ناکارآمد حاکم بر آن‌هاست، تصمیمات به‌درستی اجرا نمی‌شوند و یا به‌درستی ارزیابی نمی‌شوند و نتیجتاً پرورش کوتوله‌پروری را تقویت می‌کنند.

در مورد پسایندهای مدیریت عنکبوتی نیز بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام شده، در نهایت مشخص شد که؛ ۵۹ کد پایه شناسایی شدند. ۵۹ کد مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده در قالب ۱۰ مضمون فراگیر (مقوله فرعی) دسته‌بندی شدند و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده نیز در قالب ۳ مضمون فراگیر به‌عنوان پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی دسته‌بندی شدند.

یکی از پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی، دور تسلسل ناکارآمد با سه مفهوم (خسارت به سازمان، غفلت از عدالت رویه‌ای و چالش‌های راهبردی) می‌باشد. در این خصوص می‌توان گفت که، مدیریت عنکبوتی موجب ایجاد خسارت جبران‌ناپذیری به سازمان می‌شود و سازمان با بحران‌هایی چالش‌برانگیز روبه‌رو خواهد شد. در نهایت بهره‌وری و عملکرد سازمان را کاهش می‌دهد. در این شرایط، اهداف کوتاه‌مدت سازمان در اولویت قرار می‌گیرد و قوانین و رویه‌های دستوری، حاکم است. کسینگر و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که، سبک مدیریت عنکبوتی خلاقیت را از بین برده و قدرت رقابت‌پذیری سازمان را کاهش می‌دهد.

در مطالعه فورس (۲۰۲۰) نیز بیان شده است که مدیریت عنکبوتی موجب کاهش عملکرد فردی و سازمانی شده و توان انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری سازمان را کاهش می‌دهد. عامل دیگری که به‌عنوان یکی از پسایندهای مدیریت عنکبوتی در سازمان‌های دولتی شناسایی شده است، دور باطل ناشایسته‌سالاری با چهار مفهوم (هدر رفت نیروی انسانی، هلاکت مدیر، عدم شایسته‌سالاری و نارضایتی کارکنان) می‌باشد. در این خصوص می‌توان گفت، وجود مدیریت عنکبوتی در سازمان‌ها نارضایتی زیردستان را به همراه دارد و موجب هدر رفت سرمایه انسانی سازمان به خصوص کارکنان نخبه می‌شود. این سبک مدیریت زمینه شکل‌گیری شایسته‌هراسی و نخبه ستیزی در سازمان می‌شود. در این راستا مورتن و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که، مدیریت عنکبوتی در وهله نخست به مدیران عالی و میانی سازمان لطمه می‌زند و علاوه‌بر کاهش محبوبیت مدیران

پیشنهاد‌های پژوهش

مدیریت عنکبوتی پیامدهای مخربی برای سازمان‌ها به همراه دارد. لذا تا جایی که ممکن است نباید اجازه استفاده از این نوع سبک مدیریت را فراهم کرد. در این ارتباط پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان در بخش دولتی، در انتخاب و انتصاب مدیران ارشد سازمان معیارهای دقیق و شفافی را در نظر بگیرند و مانع از رشد مدیران نالایق در سازمان‌ها شوند.

پیشنهاد می‌شود که اصل شایسته‌سالاری را به‌عنوان رکن اصلی انتخاب مدیران ارشد و عالی‌سازمانی ملاک قرار دهند و از انتخابات آسانسوری جلوگیری شود. مدیری که براساس اصل شایستگی در سازمان رشد کند و براساس معیار شایسته‌سالاری برای پست‌های کلیدی انتخاب شود قطعاً از افراد نخبه و شایسته‌نه‌تنها هراسی نخواهد داشت بلکه در راستای اهداف سازمانی نیز از آن‌ها نهایت بهره‌برداری را خواهد کرد.

پیشنهاد می‌شود که فرهنگ ایرانی-اسلامی در سازمان‌ها تقویت شود و با ایجاد و احترام به ارزش‌ها و موازین اخلاقی و اسلامی، جو مشارکت و تعاون در سازمان ایجاد شود. هرچه قدر که جوسازمانی به سمت همکاری و مشارکت پیش رود احتمال به‌کارگیری مدیریت عنکبوتی پایین‌تر خواهد آمد.

پیشنهاد می‌شود که مدیران روی افراد نخبه و به‌کارگیری توانمندی‌های این افراد در راستای بهبود عملکرد سازمانی حساب باز کنند و به افراد نخبه و با استعداد اعتماد داشته باشند. در این صورت مدیران می‌توانند از توانمندی این افراد در راستای بهبود برند شخصی خود نیز استفاده نمایند.

پیشنهاد می‌شود که یک نظام ارزشیابی عملکرد سیستماتیک طراحی شود و ارتقای پلکانی مدیران را منوط به تدوین یک

نظام ارزشیابی عملکرد بدانند. این کار نه‌تنها از بی‌ثباتی و توسل به اصل آزمایش و خطا در عزل و نصب مدیران جلوگیری خواهد کرد، بلکه زمینه لازم را برای استفاده از تجربیات مدیران موفق در حکم سرمایه‌های گران‌بها، فراهم خواهد آورد و انگیزه‌های لازم را در مدیران برای تلاش بیشتر ایجاد خواهد کرد.

محدودیت‌ها

در تمام تحقیقاتی که صورت می‌گیرد، محدودیت‌ها جزء لاینفک پژوهش هستند زیرا همین محدودیت‌ها هستند که زمینه را برای تحقیقات آتی و جدید فراهم می‌سازد. این پژوهش از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. از آنجا که تحلیل داده‌های کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیری است. لذا ممکن است در بخش تحلیل داده‌های کیفی ذهنیت محقق در نحوه استخراج مؤلفه‌ها تأثیرگذار بوده باشد. در پژوهش‌های کیفی امکان بروز و دخالت دادن پیش‌فرض‌ها و تعصبات پژوهشگر ممکن است یافته‌ها و نتایج پژوهش را خدشه‌دار نماید که البته در پژوهش حاضر محقق تلاش نموده تا حد امکان بدون سوءگیری عمل نموده و صرفاً اقدام به رصد تجارب و مشاهدات مشارکت‌کنندگان نماید. در پژوهش حاضر داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه جمع‌آوری شده‌اند بهتر است از سایر روش‌ها نیز در کنار این روش استفاده شود.

سپاسگزاری

از تمام کسانی که ما را در انجام این تحقیق یاری کردند، کمال تشکر و قدردانی را داریم.

References

- Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and policy in schools*, 18(1), 83-96. <https://doi.org/10.1080/15700763.2017.1384501>.
- Baroun, A. E. (2022). Meritocracy, personality traits and recruitment: some insights from the Qatari enterprising community. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(3), 494-514. <https://doi.org/10.1108/JEC-12-2020-0216>.
- Bellavitis, C., Fisch, C., & Momtaz, P. P. (2023). The rise of decentralized autonomous organizations (DAOs): a first empirical glimpse. *Venture Capital*, 25(2), 187-203. DOI: 10.1080/13691066.2022.2116797
- Cesinger, B., Gundolf, K., Hughes, M., Khedhaouria, A., & Montani, F. (2023). The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: effects on organizational commitment. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1731-1763. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00571-3>.
- Evans, M., & Farrell, P. (2023). Team leader survival syndrome, tenure and management styles towards professional subordinates on construction megaprojects; sustainability and corporate governance. *Benchmarking: An International Journal*, 30(10), 4601-4631. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0444>

- Fors Brandebo, M. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 567-580. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0089>
- Harris, A., & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475-477. DOI: 10.1080/13632434.2018.1509276.
- Izkovich, Y., Heilbrunn, S., & Aleksic, A. (2020). Full range indeed? The forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 851-868. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2019-0401>
- Jeremy, D. Mackey., B. Parker, Ellen., Charn. McAllister ., Katherine C. Alexander (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research, *Journal of Business Research*, 132, 705-718.
- Johnson, D. A., Johnson, C. M., & Dave, P. (2023). Performance feedback in organizations: Understanding the functions, forms, and important features. *Journal of Organizational Behavior Management*, 43(1), 64-89. DOI: 10.1080/01608061.2022.2089436.
- Liu, B., Cui, Z., & Nanyangwe, C. N. (2023). How line-manager leadership styles and employee-perceived HRM practices contribute to employee performance: a configurational perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 156-171. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2022-0202>
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718.
- Mohammadyari, Z., & Arman, M. (2023). Describing the cause-effect relationships of meritocracy components in the culture of government organizations (based on the view of organizational experts). *Organizational Culture Management Quarterly*, 21(1), 89-105. (In Persian)
- Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A Meta-Analysis of the Relative Contribution of Leadership Styles to Followers' Mental Health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 90-107. <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>.
- Monteiro, G. P., Hopkins, A., & e Melo, P. F. F. (2020). How do organizational structures impact operational safety? Part 1-Understanding the dangers of decentralization. *Safety science*, 123, 104568. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104568>
- Omer, M. M., Mohd-Ezazee, N. A., Lee, Y. S., Rajabi, M. S., & Rahman, R. A. (2022). Constructive and destructive leadership behaviors, skills, styles and traits in BIM-based construction projects. *Buildings*, 12(12), 2068. <https://doi.org/10.3390/buildings12122068>.
- Pop, M. T., & Pop, D. (2008). Types of managers and management styles. *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 7(17), 2604-2610.
- Sam, C. H. (2021). What are the practices of unethical leaders? Exploring how teachers experience the "dark side" of administrative leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 303-320. <https://doi.org/10.1177/1741143219898480>.
- Saygili, M., Mert, I. E., & Tokdemir, O. B. (2022). A decentralized structure to reduce and resolve construction disputes in a hybrid blockchain network. *Automation in construction*, 134, 104056. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2021.104056>.
- Shiri, A., Seifi, A., & Haideranjad, Z. (2022). Designing a Merit-Phobia Model of the Managers of Governmental Organizations, *Quarterly Journal of Management of Governmental Organizations*, 10(3), 11-28. (In Persian)
- Soomro, B.A., Saraih, U.N., & Ahmad, T.S.T. (2023). Personality traits and conflict management styles via job performance in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(4), 1069-1094. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2022-0166>
- Tehrani, M., Hassanpour, A., light, the spirit of God; Sohanian, Nafiseh Conceptualizing and identifying the consequences of dwarfism in government organizations. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 11(1), 23-44. (In Persian)
- Tehrani, M., Hassanpour, A., Noori., R.A., & Sohanian, N. (2022). Designing a Human Resource Flexibility Model for Government Organizations with a Meta-Synthesis Approach. *Public Organizations Management*, 11(1), 23-44. (In Persian)

- Virovets, D., & Obushnyi, S. (2021). Decentralized autonomous organizations as the new form of economic cooperation in digital world. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 20(32), 41-52.
- Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>

