

# Public Organizations Management

Open  
Access

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing a Model for the Emergence of Bad Managers in Organizations

Aliasghar Mobasheri<sup>1</sup>, Hadi Teimouri<sup>2\*</sup>, Sharzad Kiyanpour<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. Ph.D Candidate, Department of Administration, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

<sup>2</sup>. Associate Professor, Department of Administration University of Isfahan, Isfahan, Iran.

<sup>3</sup>. MSc. Department of Administration, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

#### Correspondence

Hadi Teimouri

Email: [h.teimouri@ase.ui.ac.ir](mailto:h.teimouri@ase.ui.ac.ir)

#### How to cite

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

#### ABSTRACT

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

#### KEYWORDS

Public Organizations, Bad Managers, Management, Grounded Theory.

نشریه علمی

## مدیریت سازمان‌های دولتی

«مقاله پژوهشی - اکتشافی»

### طراحی الگوی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها

علی اصغر مباحثی<sup>۱</sup>، هادی تیموری<sup>۲\*</sup>، شهرزاد کیان‌پور<sup>۳</sup>

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها بود. این مطالعه از نظر هدف توسعه‌ای و ماهیتاً اکتشافی است که به روش کیفی و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. جامعه آماری پژوهش سازمان‌های دولتی شهر اصفهان بوده که ۱۴ نفر از مدیران این سازمان‌ها به روش هدفمند و رعایت قاعده اشباع نظری به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب و داده‌های موردنیاز در پژوهش نیز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شده است. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۸۲ مفهوم مورد شناسایی قرار گرفته که در قالب ۶ مقوله عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شده است. نتایج حاکی است پیدایش مدیران تصادفی تحت تأثیر عوامل علی مانند عدم وجود شاخص‌های شفاف و مشخص عملکردی در ارتقا و انتصاب، جایگزینی روابط به‌جای ضوابط، حاکمیت تفکر الیگارش‌ی در سازمان، ضعف یا فقدان نظام جانشین‌پروری در سازمان، ضعف سیستم ارزیابی عملکرد و مانند آن بوده و عوامل زمینه‌ای فردی و سازمانی و نیز عوامل مداخله‌گر نیز پیدایش این پدیده در سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. راهبردهای پیشگیری از پیدایش مدیران تصادفی نیز در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته است. نتایج همچنین حاکی است پیدایش مدیران تصادفی پیامدهای منفی متنوعی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی به دنبال خواهد داشت. یافته‌های پژوهش حاضر می‌تواند بینش مناسبی در ارتباط با چگونگی پیدایش پدیده مدیران تصادفی ایجاد کرده و زمینه جلوگیری از آن را برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نظام اداری فراهم آورد.

#### واژه‌های کلیدی

سازمان‌های دولتی، مدیران تصادفی، مدیریت، نظریه داده‌بنیاد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.  
<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.  
<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

نویسنده مسئول: هادی تیموری

رایانامه: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

استناد به این مقاله:

مباحثی، علی اصغر؛ تیموری، هادی و کیان‌پور، شهرزاد (۱۴۰۲). طراحی الگوی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱(۴)، ۱۷۰-۱۵۵.

**مقدمه**

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

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

**پیشینه نظری پژوهش****نقش و جایگاه مدیران در سازمان‌ها**

علی‌رغم تمامی تفاوت‌ها در موجودیت سازمان‌ها، ویژگی مشترک تمامی آن‌ها کارکرد، وظایف و فعالیت‌های مدیریتی است. به‌عبارت‌دیگر، در تمامی سازمان‌ها مدیران به‌عنوان قوه مجریه<sup>۷</sup> حضوری فعال دارند (دراکر، ۱۹۸۶: ۹). مدیران، سنگ

مدیران از مهم‌ترین ارکان جوامع سازمانی امروز بوده و هیچ سازمان، نهاد و جامعه‌ای بدون برخورداری از مدیران اثربخش و مناسب، امکان بقا نخواهد داشت؛ چراکه مدیران به‌عنوان نیروی محرکه جمعیت‌های انسانی، ساختارها و شرایطی ایجاد می‌کنند که سایرین را به عملکرد بهتر رهنمون می‌شود (دفت،<sup>۱</sup> ۲۰۲۲: ۶-۵). مدیران شایسته از مجرای اتخاذ و اجرای تصمیم‌های مناسب، نگرش‌های مثبتی نسبت به سازمان ایجاد کرده (راملا، ۲۰۰۴: ۵۴)، تعهد کارکنان نسبت به سازمان را افزایش داده (های، گاجار و اوکماس،<sup>۲</sup> ۲۰۱۹: ۹۹) و از طریق بهبود اثربخشی، زمینه افزایش ارزش سازمان برای ذینفعان را فراهم می‌آورند (لیو و لی،<sup>۳</sup> ۲۰۲۱: ۱۶۸).

از طرفی نتایج پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که بی‌دقتی در انتخاب و انتصاب مدیران بی‌کفایت می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری برای سازمان‌ها به دنبال داشته باشد. مدیران ناشایست؛ از دانش لازم در ارتباط با وظایف و نقش خود برخوردار نبوده (های، گاجار و اوکماس، ۲۰۱۹: ۱۰۵) و انتصاب آن‌ها، ترک خدمت کارکنان را افزایش داده (لیپمان، ۲۰۱۵: ۱۴)، نسبت به کارکنان و سازمان بی‌تفاوت بوده و جوی نامناسب در سازمان ایجاد می‌کنند (مهتا و ماهشواری،<sup>۴</sup> ۲۰۱۳: ۴) در نهایت اشتباهات مدیریتی<sup>۵</sup> آنان، صدماتی بسیار بر سازمان وارد کرده و زمینه افول آن را ایجاد می‌کنند (دفت، ۲۰۲۲: ۶). از این‌رو، شناسایی انواع سبک‌ها، رفتارها و الگوهای مخرب مدیریتی یکی از موضوعاتی است که در مرکز توجه پژوهشگران قرار گرفته است (های، گاجار و اوکماس، ۲۰۱۹: ۹۹). یکی از انواع مدیران مخرب، مدیران تصادفی هستند. عبارت مدیران تصادفی، توصیف‌کننده آن دسته از مدیرانی است که بدون برخورداری از شایستگی‌های مدیریتی و بدون طی کردن مسیر حرفه‌ای به صورتی یک‌باره و خارج از مدار شایستگی به پست‌های مدیریتی رسیده‌اند. این افراد از دانش، مهارت و توانایی‌های ضروری مدیریتی برخوردار نبوده و در دنیای متحول امروز که مدیران را ملزم به دستیابی به نتایج بیشتر از مجرای منابع کمتر، همکاری با گروه‌های متنوعی از کارکنان، پیشگام بودن در تغییرات، الهام‌بخشی از طریق ترسیم چشم‌اندازهای مطلوب و ایجاد ارزش‌های فرهنگی به‌منظور

1. Daft
2. Hight, Gajjar & Okumus
3. Liu & Lei
4. Mehta & Maheshwari
5. Management Missets

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

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

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

### مدیران نالایق

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

### مدیران تصادفی

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

## پیشینه پژوهش

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

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

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، توسعه‌ای، به لحاظ ماهیت اکتشافی است. به‌علاوه، با توجه ماهیت پژوهش که متکی به نظرات و تجربیات مشارکت‌کنندگان است و ماهیت داده‌های لازم، پژوهش حاضر به لحاظ روش، کیفی است. در این پژوهش در راستای طراحی الگوی مدیران تصادفی، از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از نوع رهافت نظام‌مند استراوس و کوربین<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) استفاده شده است که به شیوه استقرایی و با به‌کارگیری فرایندی نظام‌مند درصدد طراحی الگو در مورد موضوع مورد بررسی می‌باشد. رویکرد داده‌بنیاد زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که در ارتباط با یک موضوع مشخص نظریه روشنی وجود نداشته باشد و چگونگی شکل‌گیری پدیده (۲۰۱۱: ۵۳). با توجه به اینکه مدیران تصادفی موضوعی است که تاکنون مورد مطالعه علمی قرار نگرفته است، رویکرد داده‌بنیاد می‌تواند در راستای درک موضوع، مناسب باشد. چراکه پژوهشگر بر اساس این رویکرد می‌تواند با تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان، نسبت به تولید علم و نظریه در ارتباط با موضوع خود اقدام نماید (ایمان، ۲۰۱۶: ۶۹).

جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از مدیران سازمان‌های دولتی شهر اصفهان (به‌منظور طراحی مدل پژوهش) و نیز خبرگان دانشگاهی (به‌منظور ارزیابی روایی یافته‌ها) است که با توجه به معیارهای اندازه و ساختار بوروکراتیک؛ ۳ سازمان شهرداری، برق منطقه‌ای و شرکت گاز برگزیده شده است. ویژگی مشترک این سازمان‌ها بزرگی اندازه و داشتن سطوح مدیریت بسیار است که می‌تواند فرصت‌های بیشتری برای پیدایش پدیده مدیران تصادفی ایجاد نماید. در این بین، ۱۴ نفر از مدیران این سازمان‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند غیر تصادفی به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شده‌اند. به‌منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان نیز برخورداری از حداقل مدرک کارشناسی و سابقه آشنایی با موضوع، مورد توجه قرار گرفته است. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. همان‌گونه که در جدول مذکور قابل‌مشاهده است، ۲۱/۴۲ درصد از این افراد دارای تحصیلات کارشناسی، ۵۰ درصد کارشناسی ارشد و ۲۸/۵۷ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. از نظر سابقه کاری نیز ۲۸/۵۷ درصد زیر ده سال، ۵۷/۱۴ درصد بین یازده تا بیست سال و ۱۴/۲۸ درصد نیز بیشتر از بیست سال سابقه داشته‌اند.

1. Hoffman &amp; Tadelis

2. Hight et al

3. Ganguli &amp; Chaudhuri

4. Strauss &amp; Corbin

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

به‌منظور ارزیابی روایی پژوهش نیز ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی به روش هدفمند انتخاب شده است. همان‌گونه که در جدول ۱ ارائه شده است، ۴۶/۶۶ درصد از این مشارکت‌کنندگان از درجه استادیاری، ۴۰ درصد از درجه دانشیاری و ۱۳/۳۳ درصد از درجه استادی برخوردار بوده‌اند. جهت گردآوری داده‌های موردنیاز از مصاحبه نیمه ساختاریافته به صورت انفرادی استفاده و هر مصاحبه بین ۶۰ تا

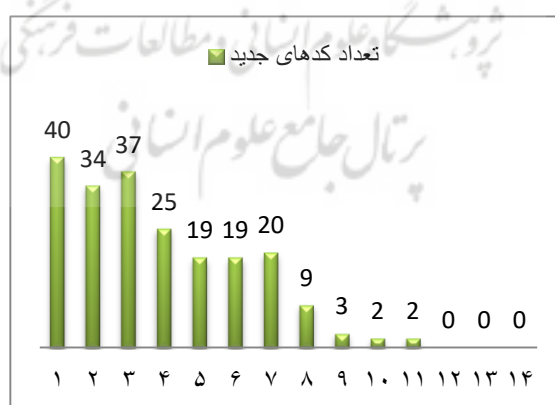
### جدول ۱. مشخصات خبرگان

Table 2. Experts' Profile

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

قرار ندهد. همان‌گونه که در شکل ۱ قابل مشاهده است، در این فرایند، پس از انجام ۱۱ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شده است. با وجود این به‌منظور اطمینان بیشتر، فرایند انجام مصاحبه ادامه یافته و جمعاً ۱۴ نفر مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند.

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



شکل ۱. نمودار اشباع نظری داده‌ها

Figure 1. Theoretical Saturation Diagram

و شاخص روایی محتوا<sup>۱</sup> جهت بررسی مرتبط یا نامرتب بودن مقوله‌ها با پدیده مورد بررسی، استفاده شده است. برای تعیین

به‌منظور ارزیابی روایی پژوهش، روایی محتوا<sup>۱</sup> در قالب نسبت روایی محتوا<sup>۲</sup> برای سنجش ضرورت یا عدم ضرورت مقوله‌ها

مشارکت‌کنندگان (حجم نمونه) تقسیم گردد. در صورتی که مقدار شاخص روایی محتوا از ۰/۷۸ بیشتر باشد، روایی محتوای آن مقوله تأیید می‌گردد (شی، همکاران، ۲۰۱۲: ۱۵۲). با توجه به این توضیحات، همان‌گونه که در جدول ۲ قابل مشاهده است، روایی محتوایی تمامی مقوله‌های شناسایی شده بالاتر از ۰/۷۸ بوده و بنابراین، تمامی مقوله‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

بهنظور ارزیابی اعتبار (پایایی) پژوهش نیز، روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. در این ارتباط، از یک دانش‌آموخته دکتری مدیریت درخواست گردید که به‌عنوان همکار در فرایند کدگذاری باز به همکاری با پژوهشگران بپردازد. پس از پایان کدگذاری‌ها، ضمن محاسبه تعداد کل تعداد کدهای ایجاد شده (۳۸۸) و نیز تعداد کدهای مورد توافق (۱۳۶ کد)، با توجه به رابطه ۲ نسبت به محاسبه توافق درون موضوعی (۷۰ درصد) اقدام گردید. با توجه به اینکه درصد توافق درون موضوعی بالاتر از ۶۰ درصد به‌عنوان پایایی قابل قبول در این روش شناخته می‌شود (اوکانر و جاف، ۲۰۲۰: ۸)، نتایج بیانگر قابلیت اعتبار (پایایی) یافته‌ها می‌باشد.

رابطه (۲)

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

درصد توافق درون موضوعی =

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

$$\text{رابطه (۱)} \quad \text{CVR} = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

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

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

## جدول ۲. بررسی روایی محتوایی پژوهش

Table 2. Evaluation of the Research's Content Validity

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مقدار CVR	نتیجه	مقدار CVI	نتیجه
عوامل علی	عدم وجود شاخص‌های شفاف و مشخص عملکردی در ارتقا و انتصاب	۱	تأیید	۰/۸	تأیید
	سیاست‌زدگی سازمان	۰/۶	تأیید	۰/۸	تأیید
	جایگزینی روابط به‌جای ضوابط	۰/۷۳	تأیید	۰/۸	تأیید
	حاکمیت تفکر الیگارش‌ی در سازمان	۰/۶	تأیید	۱	تأیید
	ضعف یا فقدان نظام جانشین‌پروری در سازمان	۰/۸۶	تأیید	۰/۸۶	تأیید
	ضعف سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۶	تأیید	۰/۹۳	تأیید
	عدم تمایل نخبگان سازمان به پذیرش مسئولیت‌های اجرایی	۰/۷۳	تأیید	۰/۸۶	تأیید
	عدم وجود نظام شایسته‌سالاری در سازمان	۱	تأیید	۰/۹۳	تأیید
	استغنا‌ی ناکافی شخصیتی و تمایل به دیده شدن و پذیرفته شدن توسط دیگران	۰/۶	تأیید	۰/۸۶	تأیید
	اعتماد به نفس کاذب و توهم شایستگی	۰/۷۳	تأیید	۰/۹۳	تأیید
پدیده محوری	شخصیت آینده‌ای (تمجید و انتقاد متقابل در تعامل با دیگران)	۰/۸۶	تأیید	۰/۹۳	تأیید
	تمایل به توجیه رفتارهای خود و منصوبین	۰/۶	تأیید	۱	تأیید
	عدم اعتماد به کارکنان و بی‌توجهی به نقطه نظرات آنان	۰/۸۶	تأیید	۱	تأیید

## ادامه جدول ۲. بررسی روایی محتوایی پژوهش

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



## ادامه جدول ۲. بررسی روایی محتوایی پژوهش

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

## یافته‌های پژوهش

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

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

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

Table 3. A Few Instances of Open Coding

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

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

## جدول ۴. عوامل علی پیدایش مدیران تصادفی

Table 4. Causal Factors in the Emergence of Bad Managers

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی
عوامل علی	عدم وجود شاخص‌های شفاف و مشخص عملکردی در ارتقاء و انتصاب
	سیاست‌زدگی سازمان
	جایگزینی روابط به جای ضوابط
	حاکمیت تفکر الیگارشویی در سازمان
	ضعف یا فقدان نظام جانشین‌پروری در سازمان
	ضعف سیستم ارزیابی عملکرد
	عدم تمایل نخبگان سازمان به پذیرش مسئولیت‌های اجرایی
	عدم وجود نظام شایسته‌سالاری در سازمان

دو مقوله فرعی یعنی صفات شخصیتی (متشکل از ۷ کد) و مصداق‌های رفتاری (متشکل از ۶ کد) را شامل می‌شود.

## پدیده محوری

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

## جدول ۵. مقوله‌های مرتبط با پدیده محوری

Table 5. Categories Related to the Central Phenomenon

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

عوامل زمینه‌ای  
براساس جدول ۶ عوامل زمینه‌ای پیدایش مدیران تصادفی در سازمان در دو گروه عوامل فردی (دربردارنده ۶ کد) و عوامل سازمانی (دربردارنده ۶ کد) دسته‌بندی شده‌اند.

## جدول ۶. عوامل زمینه‌ای پیدایش مدیران تصادفی

Table 6. Contextual Factors in the Emergence of Bad Managers

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

۶ مقوله فرعی را شامل می‌شود

## عوامل مداخله‌گر

مطابق جدول ۷، عوامل مداخله‌گر در پیدایش مدیران تصادفی

## جدول ۷. عوامل مداخله‌گر پیدایش مدیران تصادفی

Table 7. Intervening Factors in the Emergence of Bad Managers

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

## راهبردها

همان‌گونه که در جدول ۸ قابل مشاهده است، راهبردهای مقابله گروهی و سازمانی شناسایی شده‌اند. با پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها در سه سطح فردی،

## جدول ۸. راهبردهای کنترل پیدایش مدیران تصادفی

Table 8. Strategies to Control the Emergence of Bad Managers

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

## پیامدها

مطابق با جدول ۹، پیامدهای پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و فرا سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

## جدول ۹. پیامدهای مدیران تصادفی در سازمان‌ها

Table 9. Consequences of Bad Managers in Organizations

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

## ادامه جدول ۹. پیامدهای مدیران تصادفی در سازمان‌ها

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها
گروهی		افزایش تعارضات درون‌گروهی و بین‌گروهی
		شکل‌گیری ائتلافات قدرت در سازمان
		کاهش روحیه کار تیمی و گروهی
		افزایش کندذهنی گروهی
		تخریب روابط غیررسمی سازنده
		کاهش بهره‌وری سازمان
سازمانی		تضعیف هویت‌سازمانی
		افزایش چاپلوسی در سازمان
		از بین رفتن اعتماد و سرمایه‌های اجتماعی سازمان
		خنده‌دار شدن برند کارفرمایی سازمان
		افزایش نارضایتی مشتریان و ارباب‌رجوع
		عدم تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان
فرا سازمانی		فرسودگی سازمانی
		افزایش فساد اداری در سازمان
		افزایش تمایل نخبگان به مهاجرت از کشور
		افزایش بی‌اعتمادی عمومی در جامعه
		افزایش سیاست‌زدگی در جامعه

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

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

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

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

## بحث و نتیجه‌گیری

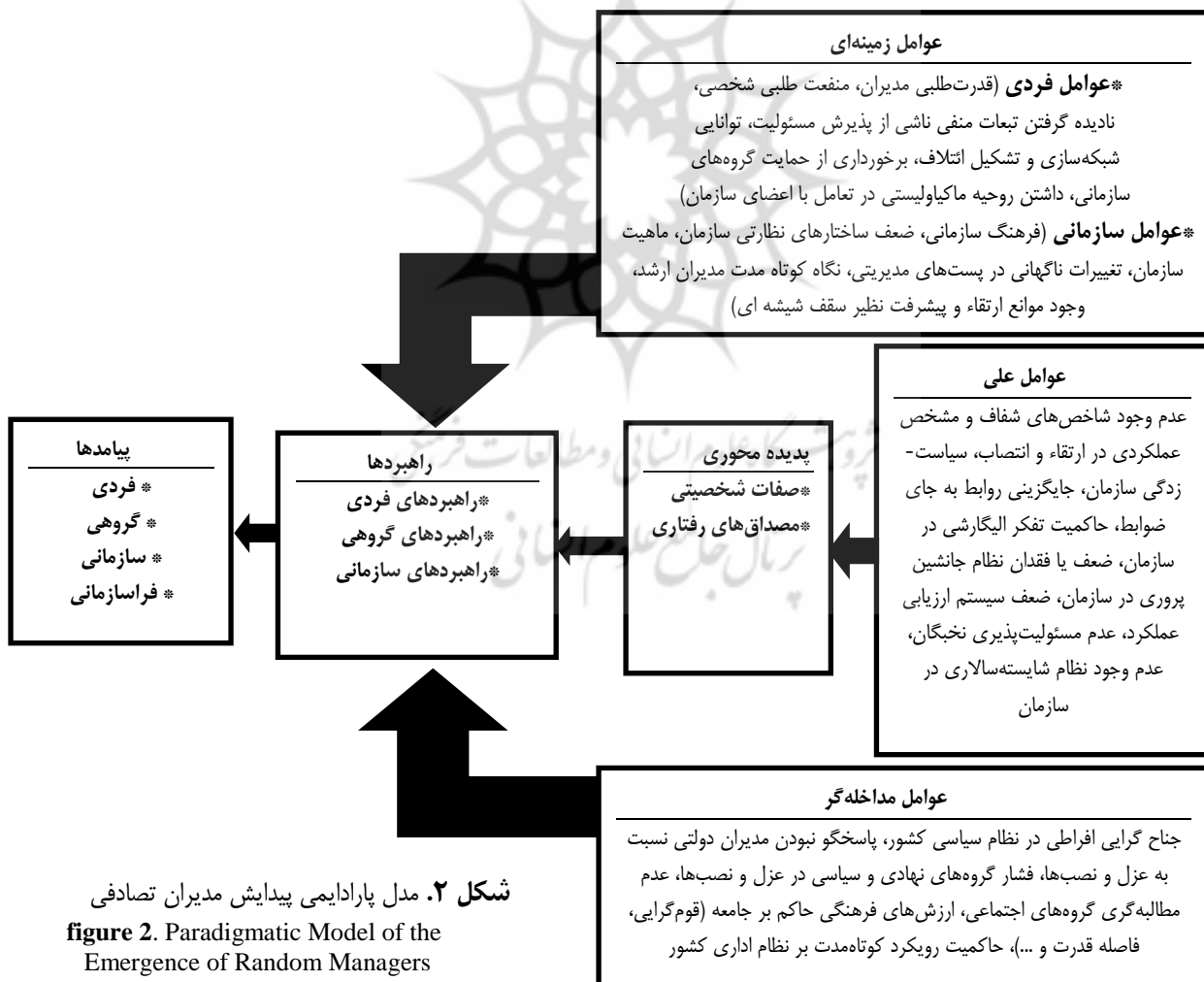
مطالعه حاضر به‌منظور واکاوی الگوی پیدایش مدیران تصادفی در سازمان‌ها طراحی و اجرا گردید. پژوهش حاضر می‌تواند بینش مناسبی در ارتباط با چگونگی بروز این پدیده ایجاد کرده و زمینه جلوگیری از آن را برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نظام اداری فراهم آورد.

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

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

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

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



شکل ۲. مدل پارادایمی پیدایش مدیران تصادفی

figure 2. Paradigmatic Model of the Emergence of Random Managers

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

### سیاسگزاری

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

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

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

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

### پیشنهادها

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

### References

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

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