



University of Tehran Press

## Dwarfism in Organization: Identification of Antecedents Using Meta-Synthesis and Fuzzy Delphi Approaches

Nafiseh Sohaniyan<sup>1</sup> | Maryam Tehrani<sup>2\*</sup> | Akbar Hassanpoor<sup>3</sup> | Roohallah Noori<sup>4</sup>

1. Ph.D. Department of Organizational Behavior Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [n.sohaniyan@khu.ac.ir](mailto:n.sohaniyan@khu.ac.ir)

2. Corresponding Author, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [m.tehrani@khu.ac.ir](mailto:m.tehrani@khu.ac.ir)

3. Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [a.hassanpoor@khu.ac.ir](mailto:a.hassanpoor@khu.ac.ir)

4. Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: [rnoori@khu.ac.ir](mailto:rnoori@khu.ac.ir)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

Received 08 December 2024

Revised 02 February 2025

Accepted 05 March 2025

Published online 28 August 2025

### Keywords:

Antecedents of Dwarfism in Organizations, Elimination of Elites, Promotion of Incompetents, Incompetence, Normalization.

### ABSTRACT

**Background and Purpose:** In today's environment, the management of organizations by inefficient leaders leads to the dissolution and collapse of organizations. This process results in the wastage of organizational resources, the erosion of management and decision-making systems, and the inevitable spread of incompetency due to organizational hierarchies. The purpose of this research is to identify and rank the antecedents of dwarfism in public organizations. **Methodology:** This applied research employs a mixed-methods approach. In the qualitative phase, a meta-synthesis method was employed alongside a documentary study. In the qualitative phase, a meta-synthesis method was utilized. Relevant studies on the antecedents of dwarfism from credible sources, spanning the years 1946 to 2024, were collected and reviewed. From these, 74 sources were selected to extract the antecedent factors of dwarfism in public organizations. The statistical population for the quantitative phase included managers and heads of departments at public universities in Qom Province, with 13 experts selected through purposive sampling. **Findings:** The study identified five main categories of antecedents for dwarfism in organizations: improper human resource management practices (4 themes), structural factors (2 themes), social damages (3 themes), behavioral factors (6 themes), and cultural deficiencies (2 themes). **Conclusion:** The findings of this research provide a framework for managers to recognize the signs and symptoms of dwarfism within organizations. Awareness of these antecedents empowers managers to mitigate the detrimental effects of promoting incompetent individuals and to implement preventive measures against the normalization of incompetence in organizations. preventive measures against the normalization of incompetence in organizations.

**Cite this article:** Sohaniyan, N.; Tehrani, M.; Hassanpoor, A. & Noori, R. (2025). Dwarfism in Organization: Identification of Antecedents Using Meta-Synthesis and Fuzzy Delphi Approaches. *Organizational Culture Management*, 23 (3), 243-267. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.386665.1008741>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.386665.1008741>

**Publisher:** University of Tehran Press.



انتشارات دانشگاه تهران

## مدیریت فرهنگ سازمانی

سایت نشریه: <https://jomc.ut.ac.ir>

شاپا الکترونیکی: ۶۹۳۴-۲۴۲۳

### کوتوله‌پروری در سازمان: شناسایی پیشایندها با رویکرد فراترکیب و دلفی‌فازی

نفیسه سوهانیان<sup>۱</sup> | مریم طهرانی<sup>۲\*</sup> | اکبر حسن‌پور<sup>۳</sup> | روح‌اله نوری<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [n.sohaniyan@khu.ac.ir](mailto:n.sohaniyan@khu.ac.ir)
۲. نویسنده مسئول، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [m.tehrani@khu.ac.ir](mailto:m.tehrani@khu.ac.ir)
۳. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [a.hassanpoor@khu.ac.ir](mailto:a.hassanpoor@khu.ac.ir)
۴. گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: [moori@khu.ac.ir](mailto:moori@khu.ac.ir)

#### اطلاعات مقاله

#### چکیده

##### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

##### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۶/۰۶

##### کلیدواژه:

ارتقای ناکارآمدان،  
پیشایندهای کوتوله‌پروری در سازمان،  
ناشایست‌سالاری،  
نخبه‌کشی.

هدف: امروزه تصدی امور توسط مدیران ناکارآمد موجب انحلال و فروپاشی سازمان‌هاست؛ فرایندی که باعث هدررفت منابع سازمان و اضمحلال سیستم مدیریتی و تصمیم‌گیری در سازمان می‌شود و ناشایست‌سالاری را به عنوان امری اجتناب‌ناپذیر و ناشی از سلسله‌مراتب سازمانی گسترش می‌دهد. هدف از این پژوهش شناسایی و سطح‌بندی پیشایندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی است.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی و از لحاظ رویکرد از نوع پژوهش‌های آمیخته است. در بخش کیفی از روش فراترکیب و از ابزار مطالعه اسنادی استفاده شده است. بدین منظور مطالعات مرتبط در زمینه پیشایندهای کوتوله‌پروری از منابع معتبر، طی سال‌های ۱۹۴۶ تا ۲۰۲۴، جمع‌آوری و بررسی شد و از میان آن‌ها ۷۴ منبع برای استخراج عوامل پیشایندهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی استفاده شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران و رؤسای ادارات (خبرگان) دانشگاه‌های دولتی استان قم بودند که ۱۳ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های پژوهش پیشایندهای کوتوله‌پروری در ۵ مقوله اصلی اقدامات نادرست مدیریت منابع انسانی (۴ مضمون)، عوامل ساختاری (۲ مضمون)، آسیب‌های اجتماعی (۳ مضمون)، عوامل رفتاری (۶ مضمون)، و آسیب‌های فرهنگی (۲ مضمون) شناسایی شدند.

نتیجه: نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند از سوی مدیران جهت شناسایی نشانه‌ها و علائم گسترش معضل کوتوله‌پروری در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. آگاهی داشتن مدیران از پیشایندهای کوتوله‌پروری گامی مؤثر در توانمندسازی آن‌ها جهت خنثی کردن آثار مخرب ارتقای ناکارآمدان و اجرای اقدامات پیشگیرانه مناسب در مقابله با عادی‌سازی ناشایست‌سالاری در سازمان‌ها خواهد بود.

**استناد:** سوهانیان، نفیسه؛ طهرانی، مریم؛ حسن‌پور، اکبر و نوری، روح‌اله (۱۴۰۴). کوتوله‌پروری در سازمان: شناسایی پیشایندها با رویکرد فراترکیب و دلفی‌فازی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۳) ۲۴۳-۲۶۷.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2025.386665.1008741>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.386665.1008741>

© نویسندگان.



## مقدمه

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 سلسله‌مراتب، از بالاترین سطح سازمان به تمام لایه‌های مدیریتی گسترش می‌یابد (طهرانی و همکاران، ۱۴۰۱). پیتر دراگر<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) بقای یک سازمان را در توسعه و پرورش کارمندان سطوح میانی می‌داند که پتانسیل ارتقا و انتصاب در سمت‌های کلیدی سازمان را به عنوان رهبرانی مستقل داشته باشند و همچنین وی معتقد است که بقای سازمان ریشه در طراحی زیرساخت‌هایی در سازمان دارد که در این ساختارها فرایند جانشینی و انتصاب در پست‌های اصلی بر مبنای منطق و عقلانیت و شایستگی نیروها انجام شود نه بر مبنای جنگ‌های داخلی بر سر قدرت. یافتن کارمندان واجد شرایط برای پر کردن مشاغل کلیدی از جمله چالش‌های مدیران سازمان‌ها است و رهبران سازمان‌ها به‌رغم اینکه برای جانشینی برنامه‌ریزی می‌کنند، این برنامه‌ریزی به صورت واقعی انجام نمی‌شود (Ballaro & Polk, 2017). امروزه در سیستم‌های شایسته‌سالاری استخدام و ارتقا بر اساس شایستگی است. درحالی‌که در سازمان‌هایی که دچار روابط و سیاسی‌بازی هستند انتصابات توسط صاحبان نفوذ و بر مبنای مصلحت‌اندیشی آن‌ها انجام می‌شود (Andersen, 2018). به‌رغم اینکه سنی و سوماناتان (۲۰۲۳) شایسته‌سالاری را عامل حداکثر کردن عملکرد مورد انتظار در یک سازمان تعریف می‌کنند، محققان ناکارآمدی منابع انسانی در انتخاب بهترین و شایسته‌ترین کارکنان در فرایند شایسته‌سالاری را از عوامل مؤثر در کاهش عملکرد سازمان و در نتیجه مانعی در اجرای جانشین‌پروری می‌دانند (Edeh & Dialoke, 2020). از طرفی در سیستم‌های ناشایست‌سالاری یا کاکستوکراسی<sup>۲</sup> ناکارآمدترین کارمندان برای پست‌های کلیدی منصوب می‌شوند (زاهدی، ۱۳۹۴). وجود کارکنان ناکارآمد، علاوه بر اتلاف منابع انسانی، آثار منفی بر فرهنگ سازمان و عملکرد کارکنان کارآمد می‌گذارد و ناتوانی مدیران و رهبران سازمان در مدیریت صحیح این افراد موجب تسری ناکارآمدی در سایر افراد سازمان و کاهش بهره‌وری در سازمان می‌شود (Isfahani et al., 2023). بسیاری از سازمان‌های دولتی به علت بی‌توجهی به الزامات نظام شایسته‌گزینی و لایق‌پروری در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان از نتایج ارزیابی عملکرد رضایت نداشته‌اند (Giocchi et al., 2019). آنتونیو گراتسیوزی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) و بالارا و پولک (۲۰۱۷) تأیید می‌کنند که اگر مدیر بی‌کفایت در جایگاه خود باقی بماند، عملکرد نهادهی تحت تأثیر قرار خواهد گرفت و مدیران منابع انسانی مسئول اختلاف در ضوابط و فقدان برنامه‌ریزی رسمی جانشین‌پروری و تبعاتی از جمله ارتقای کارکنان ناکارآمد هستند. اگر در سازمان رهبران و مدیران صلاحیت و شایستگی پست‌های تحت تصدی خود را نداشته باشند، می‌توانند موجب خطرات جبران‌ناپذیری، از جمله کوتوله‌پروری و بی‌کفایتی مدیریتی، در سازمان شوند (بیگزاده، ۱۴۰۲). از مهم‌ترین تبعات منفی گسترش کوتوله‌پروری در سازمان‌ها حذف و سرکوب خبرگان و نخبگان سازمانی است؛ چنان‌که الینگر و سوندسن (۲۰۲۱)، ایکسین و همکارانش (۲۰۱۹)، و اوبینا و بی‌کو (۲۰۲۴) استخدام و ارتقای پرسنل فاقد صلاحیت را عامل نخبه‌کشی در سازمان‌ها می‌دانند. فتحی کاکاوندی و همکارانش (۱۴۰۳) نیز در پژوهش خود نشان دادند یکی از مقولات زمینه‌ای در رنجش سازمانی کوتوله‌پروری مدیران در سازمان است. بنابراین از دیدگاه عملی کوتوله‌پروری قابلیت فراگیری در همه لایه‌های سازمانی را دارد و خروج سازمان از این معضل بسیار پرهزینه است. همچنین از دیدگاه نظری نیز کوتوله‌پروری می‌تواند در نظریه‌ها و مدل‌هایی که به دنبال تبیین پیشرفت و بهره‌وری سازمانی در اثر اجرای فرایندهای جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری هستند اثرگذار باشد. با وجود این، مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد کوتوله‌پروری از جمله موضوعاتی است که تاکنون در پژوهش‌های خارجی مستقیم به آن پرداخته نشده است و در معدود مطالعات داخلی نیز عدم اتفاق نظر در ریشه‌یابی علل بروز این پدیده در سازمان‌ها به عنوان یک نقص و خلأ نظری این مطالعات قابل توجه است. طهرانی و همکارانش (۱۴۰۱) در پژوهش خود، ضمن مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری، پسایندهای کوتوله‌پروری را شامل ترویج بی‌عدالتی، افول نظام مدیریتی کشور، زوال و آسیب‌های ساختاری در سازمان، کاهش اثربخشی عملکردی کارکنان، و گسترش رفتارهای

1. Peter F. Drucker

2. kakistocracy

3. Antonio Graziosi

سیاسی منفی معرفی کردند. در محدود مطالعات انجام شده در خصوص کوتوله‌پروری، برخی از پژوهشگران با فرض اینکه کوتوله‌پروری قطعاً نقطه مقابل جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری است اقدام به تعریف علل بروز این پدیده و پیامدهای آن تنها از بعد عدم اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری کرده‌اند (بیک‌زاده، ۱۴۰۲؛ نیلی‌احمدآبادی و پسته، ۱۳۹۵؛ رزم‌جو و همکاران، ۱۴۰۲؛ خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸؛ رشیدی، ۱۳۸۵؛ زاهدی، ۱۳۹۴؛ موسوی و سلیمانی، ۱۳۹۴؛ خلیفه، ۱۳۹۳)؛ درحالی که کوتوله‌پروری به‌تنهایی می‌تواند نوعی سیاست انتخابی مدیران ارشد سازمان‌ها یا معلول عوامل دیگری جز عدم جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری باشد. بنابراین شناسایی پیشایندهای کوتوله‌پروری بر مبنای ریشه‌های مفهومی شناسایی شده آن در پژوهش (طهرانی و همکاران، ۱۴۰۱) هدف اصلی محققین در این پژوهش است. بدین ترتیب، از جمله نوآوری‌های پژوهش حاضر تکمیل‌کنندگی نتایج علمی مطالعات یادشده و پوشش خلأ نظری موجود در پیشینه با نگاهی جامع و کامل به مفاهیم مرتبط و ریشه‌های مفهومی واژه کوتوله‌پروری در علم مدیریت است. بدیهی است با توجه به پسایندها و آسیب‌های جبران‌ناپذیر ارتقای کارکنان و مدیران ناشایست و ناکارآمد و فاقد تخصص در سازمان‌ها کشف چستی و چرایی علل گسترش این نوع انتصابات غیر حرفه‌ای و پیش‌بینی نشده، به‌خصوص در پست‌های کلیدی سازمان‌ها، تحت عنوان «کوتوله‌پروری»، به عنوان ضروری‌ترین مسئله قابل توجه محققان این پژوهش است. محققان با درک مشکلاتی که این پدیده در سازمان‌ها ایجاد می‌کند درصدد برآمدند تا به شناخت و ریشه‌یابی عوامل بروز این معضل سازمانی، که مانع توسعه و سلامت سازمان است، بپردازند. بر این اساس، سؤال اصلی این پژوهش این‌گونه مطرح می‌شود: پیشایندهای ظهور و بروز کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران چیست؟ پژوهش حاضر، با توجه به ضرورت حفظ و توسعه منابع انسانی، با هدف شناسایی عوامل بروز این پدیده در سازمان‌ها و پر کردن خلأ نظری موجود در خصوص پیشایندهای کوتوله‌پروری در بخش دولتی، با رویکرد فراترکیب و دلفی فازی انجام شد. با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب الگویی دربرگیرنده پیشایندهای کوتوله‌پروری در سازمان ارائه شد. استخراج الگوی برآمده از پیشینه پژوهش دو مزیت اساسی دارد که به عنوان سایر نوآوری‌های این مطالعه قابل توجه است. نخست اینکه با مرور پژوهش‌های انجام شده خلأ پژوهشی مشخص و ادامه مسیر تحقیقاتی برای محققان این حوزه هموارتر می‌شود و دوم اینکه الگوی برآمده از پیشینه موجود را می‌توان در سازمان‌های خویش بومی کرد تا ضمن شناسایی پیشایندهای شکل‌گیری روند کوتوله‌پروری در انتصابات امکان پیشگیری از پیامدهای گسترش این معضل برای مدیران و رهبران سازمانی فراهم آید. اهمیت و ضرورت این موضوع در این است که امروزه به‌کارگیری افراد ناتوان و بی‌استعداد فاقد تجربه و تخصص کافی در مناصب بالای سازمان و واگذاری مدیریت بخش‌های مختلف سازمان به آنان، به عنوان ابزار اعمال قدرت در گزینش افراد به جای بررسی عملکرد آن‌ها، به تهدیدی جدی برای بقای سازمان‌ها منجر شده است (رضایی و نظری، ۱۳۹۳) و این فرایند تثبیت‌کننده معضل کوتوله‌پروری در سازمان‌هاست. از دیگر دلایل اهمیت و ضرورت شناسایی پیشایندهای کوتوله‌پروری پیشگیری از زوال و رکود سازمانی (Galitsky, 2020; Belschak et al., 2020)، جلوگیری از سرکوب کارکنان توانمند (Sternberg, 2019)، کاهش سیاست‌زدگی و بدبینی در سازمان (Kim et al., 2022)، و در مجموع پیشگیری از پیامدهای بی‌شمار عدم التزام عملی رهبران سازمانی به اجرای کامل و صحیح برنامه‌های جانشین‌پروری، حفظ سطح مناسب شایستگی سازمانی از طریق جذب و نگهداری کارکنان توانمند و متخصص در لایه‌های مختلف سازمان، و پیشگیری از رفتارهای سیاسی ناشی از انتصاب افراد نالایق و بی‌کفایت در پست‌های مدیریتی به‌خصوص در سازمان‌های دولتی است که بیشتر با بوروکراسی‌هایی از جمله رسمیت و تبعیت از قوانین بالادستی و عدم انعطاف‌پذیری شناخته می‌شوند.

## پیشینه نظری و تجربی پژوهش

### پیدایش مفهوم کوتوله‌پروری

مفهوم کوتوله‌پروری به‌تازگی در مباحث مدیریت وارد شده و معادل‌سازی دقیق آن به صورت لاتین صورت نگرفته بود تا زمانی که طهرانی و همکارانش (۱۴۰۱) طی بررسی‌هایی که به جهت شناسایی واژه‌های هم‌ریشه و مشابه و مترادف کوتوله‌پروری در منابع داخلی و خارجی انجام دادند نشان دادند کوتوله‌پروری از جمله اصطلاحاتی است که می‌تواند از نظر مفهومی دربرگیرنده

یک شبکه معنایی باشد. بر اساس نظر سائو<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) شبکه معنایی می‌تواند از رئوسی تشکیل شود که نشان‌دهنده مفاهیم مرتبط با واژه مورد نظر و یال‌هایی است که نشان‌دهنده روابط معنایی بین این مفاهیم با یک‌دیگر و با واژه مرکزی است. به کارگیری تکنیک تحلیل شبکه معنایی کوتوله‌پروری با استفاده از متون و تعاریف اولیه آن مطابق جدول ۱ توسط طهرانی و همکارانش (۱۴۰۱) نشان داد که پدیده شایع کوتوله‌پروری در سازمان‌های امروزی در چندین نظریه و مفهوم علمی مدیریتی از قبیل اصل خرده‌پاها<sup>۲</sup>، اثر منسانی<sup>۳</sup>، سندرم گیاه بلند<sup>۴</sup>، رفتارهای سیاسی، و بی‌کفایتی توزیع‌شده<sup>۵</sup> ریشه دارد و بدین ترتیب مفهوم‌پردازی واژه کوتوله‌پروری توسط این محققان انجام گرفت. بنابراین با توجه به کمبود قابل توجه مطالعات مستقل علمی در خصوص کوتوله‌پروری، به خصوص در پژوهش‌های خارجی، مفاهیم حاصل از تحلیل شبکه معنایی پژوهش یادشده مبنای بررسی پیشینه پژوهش حاضر جهت شناسایی پیشایندهای کوتوله‌پروری قرار گرفت.

### جدول ۱. متون و تعاریف موجود از کوتوله‌پروری

| تعریف کوتوله‌پروری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | منبع                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| افراد به‌قربان‌گو یا دنباله‌رو در سازمان‌های کوتوله‌پرور دستورات مافوق را بدون چون‌وچرا انجام می‌دهند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ادیزس، ۱۳۷۶<br>بزرگمهر، ۱۳۸۲: ۴۹ |
| معضل امروز سازمان‌های دولتی پدیده‌ای است که در آن برخی مدیران ضعیف به خاطر برخی ملحوظات اقدام به استخدام و به‌کارگیری افراد ضعیف‌تر از خود می‌کنند. این موضوع دو پیامد اصلی و مهم دارد. اولین پیامد مدیریت ضعیف بر سیستم و نارضایتی افراد توانمند و فرار آن‌ها از سازمان است. پیامد دوم چسبندگی افراد ضعیف و جایگزین شدن آن‌ها به جای افراد بااستعدادی است که از سازمان فرار می‌کنند. به مرور زمان سازمان از افراد توانمند خالی می‌شود و روزه‌روز افراد ضعیف اقدام به استخدام افراد ضعیف‌تر می‌کنند. | نیلی احمدآبادی و پسته، ۱۳۹۶      |
| مدیر غیر توانمند برای نشستن بر پست اجرایی به انتصاب مدیرانی کوتوله‌تر اقدام می‌کنند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| کوتوله‌های زیردست به دلیل مقایسه خود با مدیر کوتوله‌پرور دائم به ستایش وی می‌پردازند                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                  |
| ایشان با اعمال فشار از لایه‌های بالاتر برای کوتاه شدن قد افراد توانمند یا حداقل خم کردن سرشان سعی می‌کنند قد خود را بلندتر جلوه دهند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | قربانی، ۱۳۹۶                     |
| کوتوله‌های زیردست سریع در این سیستم رشد می‌کنند و جای خود را به سایر کوتوله‌ها می‌دهند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                  |
| سیستم کوتوله‌پرور به صورت سلسله‌مراتبی از بالا به پایین منجر به انتصاب مدیران کوتوله‌تر می‌شود.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                  |
| مدیر غیر توانمند، برای نشستن بر پست اجرایی، افراد دارای توانایی بالقوه تصدی پست‌های مدیریتی در سیستم را سرکوب می‌کند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                  |
| افرادی در پست‌های سازمانی منصوب می‌شوند که شرایط احراز آن پست را ندارند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                  |
| افرادی در پست‌های سازمانی منصوب می‌شوند که به لحاظ توانمندی‌های لازم از مدیر منصوب‌کننده و حتی سایر کارکنان سازمان نیز در سطح بسیار پایین‌تری قرار دارند.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | حضرتی، ۱۳۹۸                      |
| اصلی‌ترین هدف کوتوله‌پروری مقاومت در برابر پیشرفت نیروهای بااستعداد و با پتانسیل‌های بالقوه است.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                  |

### پیشینه نظری پژوهش

آنتونیو گراتزیوسی (۲۰۲۰) در پژوهش خود در سازمان‌های عمومی بین‌المللی انحرافی از اصل پیتر<sup>۶</sup> را نشان داد که اصل «خرده‌پاها» نام گرفت و در این اصل معتقد است مدیران ناکارآمد ممکن است سرانجام برکنار شوند؛ اما غالباً در جهتی دیگر و حتی در جایگاهی بالاتر (هرچند خارج از تخصصشان) در سازمان منصوب می‌شوند و این همان موقعیتی است که می‌تواند توصیف‌گر پدیده کوتوله‌پروری در سازمان‌های امروزی باشد. در بررسی پژوهش‌های انجام‌شده حول مفهوم اصل خرده‌پاها، مدیسان (۲۰۲۱) اظهار می‌دارد آشفورت<sup>۷</sup> (۱۹۹۴) در پژوهش خود تحت عنوان «استبداد کوچک» در سازمان‌ها سرپرستان ناکارآمد و بی‌کفایت را مستبدان خرده‌پا توصیف می‌کند که با استفاده ظالمانه و کینه‌توزی از قدرت و اقتداری که در اختیار دارند،

1. Sowa
2. the petty principle
3. similar to me effect
4. tall poppy syndrome (TPS)
5. distributed incompetence (DI)
6. the peter principle
7. Ashforth

در حقیقت، خودسری و کوتاه‌فکری خود را در عمل به نمایش می‌گذارند. در گزارش توصیفی بانبری<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) به عنوان دستیار دبیرکل سازمان ملل متحد که با هدف بررسی عملکرد سازمان ملل متحد نوشته شد نیز مدیران خرده‌پا مدیرانی به طور آشکارا ناتوان و ناکارآمد در این سازمان بین‌المللی معرفی شده‌اند. او در این گزارش نشان می‌دهد وجود مدیران خرده‌پا موجب شکست و انحراف سازمان ملل از رسالت و هدف اصلی آن است (Graziosi, 2020). مدیران مستبد و خرده‌پا به دلیل حفظ جایگاه قدرت رفتارهای کناره‌گیری از کار را به دیگران القا می‌کنند که موجب کاهش عملکرد وظایف زیردستان می‌شود (Ahmad et al., 2022). به عبارتی رفتارهای خودسری، خودبزرگ‌بینی، و تحقیر دیگران به‌خصوص در رهبران و مدیران سازمان‌ها که پیروان اصل خرده‌پاها هستند زمینه‌ساز حذف نخبگان و رشد کوتوله‌های سازمانی است.

از دیگر عوامل مؤثر در ایجاد خلل در تشکیل مخزن استعداد منابع انسانی در سازمان‌ها و وارد شدن لطمات جبران‌ناپذیر در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران دولتی پدیده اثر منسانی است (کرمی و قلی‌پور، ۱۳۹۸؛ فانی و شیخی، ۱۳۹۲) که به صورت خطای ادراکی در افراد با عزت‌نفس بیش از حد، به واسطه آنکه تصور عدم هر گونه عیب و نقصی در خود دارند، بروز می‌کند و موجب انتخاب و انتصاب افرادی می‌شود که بیشترین شباهت را به لحاظ شخصیتی و نگرشی و سایر موارد با خود دارند. یافته‌ها حاکی از آن است که تضعیف حاکمیت شایسته‌سالاری، فرار مغزها، و ناکارآمدی نظام اداری از پیامدهای اثر منسانی (Shariatnejad & Eyni nargeseh, 2023) و البته زمینه‌ساز کوتوله‌پروری است. یکی از دلایل استمرار ارتقای کوتوله‌ها در سازمان استخدام نیروهای جدید توسط مدیران ناشایست پیشین است که تحت تأثیر اثر منسانی در گزینش متقاضیان تبعیض قائل می‌شوند. چنانچه مینسن و همکارانش (۲۰۲۴) نشان دادند، اعمال تبعیض توسط گزینشگران سازمانی علیه برخی از متقاضیان خاص ممکن است نتیجه طرفداری درون‌گروهی یا اثر منسانی باشد و طرفداری درون‌گروهی زمانی اتفاق می‌افتد که استخدام‌کنندگان تمایل به انتخاب داوطلبانی دارند که در گروه‌هایی که خود به آن‌ها تعلق دارند عضو باشند. در نتیجه همگنی گروه از جنبه‌های مورد علاقه خود را ارتقا می‌دهند. در سال ۱۹۷۶ مدل خودتأییدی کوهن<sup>۲</sup> مطرح شد که بر اساس آن مدیران کوتوله خودشیفته در انتخاب نیرو بر اساس این مدل افرادی را برمی‌گزینند که تصور می‌کنند نگرش‌هایی که برای تأیید خودشان به آن‌ها نیاز دارند در ذهن آن افراد وجود دارد و با انتخاب این افراد دچار خودتأییدی می‌شوند. در تأیید اثر منسانی بر گسترش کوتوله‌پروری می‌توان به تئوری جابه‌جایی مدیران نیز اشاره کرد. بر اساس 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 و گروهی و گاهی اوقات قبیله‌ای (با شدت و ضعف) حاکم است (دانایی‌فرد و الوانی، ۱۳۸۶). اصلی‌ترین هدف در کوتوله‌پروری، چنان که پیش‌تر در تعریف کوتوله‌پروری از نظر قربانی (۱۳۹۶) مطرح شد، مقاومت در برابر پیشرفت نیروهای با استعداد و با پتانسیل‌های بالقوه است که برای دستیابی به این هدف مدیر غیر توانمند، با هدف نشستن بر پست اجرایی، افراد دارای توانایی بالقوه تصدی پست‌های مدیریتی در سیستم را سرکوب می‌کند. از این منظر یکی از مفاهیم مرتبط و مشابه با کوتوله‌پروری مفهوم «سندرم گیاه بلند» است. در برخی پژوهش‌ها (Kirkwood & Warren, 2020; Pierce et al., 2017) مفهوم سندرم گیاه بلند یا TPS به عنوان «عادت بدنام کردن» یا مقابله با رشد افراد موفق تعریف شده است. احساس حسادت به موفقیت‌ها و شایستگی‌های دیگران در صورتی که موجب برانگیختن انگیزه برای رسیدن به موقعیتی مشابه باشد حسادتی مفید تلقی می‌شود. اما در شرایطی که فرد احساس می‌کند نمی‌تواند به موفقیت یا سعادت بالاتری نسبت به گیاه بلند دست یابد، در واقع، دچار حسادتی مخرب می‌شود و اقداماتی در جهت خدشه‌دار کردن و از بین بردن قابلیت‌ها و موفقیت‌های حریف یا به اصطلاح کوتاه کردن قد وی انجام می‌دهد (Garland, 2020). پاسخ تسکین‌دهنده به این احساس حسادت شادنفروید<sup>۳</sup> یا خوشحالی مخفیانه از ناکامی دیگران نام دارد (Dasborough, 2020). این سندرم خود ناشی از سه عامل دیگر است شامل یک نوع اخلاق وارونه در فرد (نامعقول) (Peeters, 2017 & Harvey, 2017)، و غلبه فرهنگ شکسته‌نفسی در برخی جوامع (Holmes et al., 2017). همچنین در تعداد

1. Banbury

2. Cahn

3. schadenfreude

زیادی از مطالعات به‌کارگیری رفتارهای سیاسی نظیر چاپلوسی و تملق و رابطه‌مداری به عنوان عوامل مؤثر در پیشرفت شغلی افراد ناکارآمد و بی‌کفایت یا به عبارتی ارتقای افراد کوتوله در سلسله‌مراتب سازمانی مطرح شده است (پورالحسینی، ۱۳۹۶؛ عباسی، ۱۳۹۳؛ رضازاده برفویی، ۱۳۹۲). در کتاب جامعه‌شناسی نخبه‌کشی علی رضاقلی (۱۳۷۷) با استفاده از شواهد تاریخی استدلال شده ساختار اقتصادی و سیاسی و اجتماعی ایران به گونه‌ای است که به نخبگان سیاسی اجازه اصلاح وضع موجود را نمی‌دهد. زیرا جامعه تحمل اصلاحات را ندارد و در نتیجه دست به کشتن نخبگان می‌زند. به عبارتی قرار گرفتن در معرض رهبران مستبد باعث افزایش رفتارهای ناشایست کارکنان، از جمله تملق و چاپلوسی، می‌شود و این رفتار به نوبه خود می‌تواند به آن‌ها در کسب رتبه بالاتر در سازمان کمک کند (De Clercq et al., 2021). بروز و ظهور صاحب‌منصبان ناشایست و به‌قربان‌گو، که با تملق و چاپلوسی درصدد اطاعت محض از دستورهای مافوق هستند و راه رشد خود را در تملق‌گویی و چاپلوسی می‌دانند نه در تخصص و تعهد و خدمت‌رسانی خالصانه، عواقب و پیامدهای ناگواری در سازمان‌ها خواهد داشت (Mohammadi et al., 2023). با ادامه روند بررسی مطالعات مرتبط با کوتوله‌پروری، مشخص شد بی‌کفایتی توزیع‌شده نیز (با پیشینه‌ای نه‌چندان غنی) از جمله مفاهیمی است که به لحاظ معنایی هم‌پوشانی بسیار زیادی با کوتوله‌پروری دارد؛ طوری که در قرن حاضر به پژوهش مالیک<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) برمی‌خوریم که به طور کلی بی‌کفایتی توزیع‌شده را به پنهان‌سازی آگاهانه دانش عملکردی افراد در سازمان نسبت می‌دهد. چون افراد نگران آن هستند که دانش و خلاقیت آن‌ها در محیط‌های آلوده به سیاسی‌کاری مورد سوءاستفاده قرار گیرد و دچار مشکلات غیر قابل انتظار شوند. بنابراین می‌توان بی‌کفایتی توزیع‌شده را نوعی رفتار سیاسی در سازمان‌ها تلقی کرد. در فصل ۱۶ کتاب گلیتسکی<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نیز بهترین توصیف از بی‌کفایتی توزیع‌شده بدین شرح ارائه شده است: در بی‌کفایتی توزیع‌شده برای نگه‌داشت مدیران سطوح پایین، با مهارت‌ها و توانایی‌های محدود در تولید نتایج، کافی است مدیر سطح بالاتر مهارت کمتری داشته باشد. مفهوم بی‌کفایتی توزیع‌شده به شرایطی اشاره دارد که در آن مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به گونه‌ای توزیع می‌شوند که هیچ فرد یا گروهی به طور کامل پاسخ‌گو یا توانمند نیست.

### پیشینه تجربی پژوهش

معضل کوتوله‌پروری از لحاظ مفاهیم زیربنایی یک فرایند چندوجهی است و از جمله فراگیرترین آسیب‌های سازمانی به‌خصوص در ایران است که به لحاظ تئوری‌پردازی و بررسی‌های پژوهشی از نظر دیدگاه‌های علمی با محدودیت فراوانی روبه‌رو است. عمده مطالعات داخلی انجام‌شده با محوریت موضوع کوتوله‌پروری شامل پژوهش‌های رزم‌جو و همکارانش (۱۴۰۱)، موسوی و سلیمانی (۱۳۹۴)، نیلی‌احمدآبادی و پسته (۱۳۹۵)، نجاتی (۱۳۹۵)، و قربانی (۱۳۹۶) است که غالباً به صورت مطالعات کیفی تحلیلی و با هدف بررسی عوامل و پیامدهای کوتوله‌پروری در سازمان‌های داخلی انجام گرفته است. در این مطالعات موضوع اصلی کوتوله‌پروری است و در آن‌ها دانش زمینه‌ای لازم در مورد موضوع کوتوله‌پروری به عنوان یک اصل واضح در نظر گرفته شده و مشخصاً به آن پرداخته نشده است و بیشتر طبقه‌بندی این تحقیقات بر مبنای جانشین‌پروری و موانع آن به عنوان نقطه مقابل کوتوله‌پروری مورد بررسی قرار گرفته است. به نظر می‌رسد، جهت شناخت و تبیین این معضل، بررسی پژوهش‌های مربوط به سایر عوامل زمینه‌ساز و مفاهیم مشابه با کوتوله‌پروری در جهت شناسایی هر چه دقیق‌تر عوامل پیشیندهی آن مورد نیاز است. در تعدادی دیگر از پژوهش‌ها عدم توجه به شایسته‌سالاری (رشیدی، ۱۳۸۵؛ زاهدی، ۱۳۹۴؛ خلیفه، ۱۳۹۳) را به طور قطع معادل کوتوله‌پروری و تصدی افراد ناکارآمد در سازمان دانسته‌اند؛ درحالی‌که کوتوله‌پروری به‌تنهایی می‌تواند نوعی سیاست انتخابی مدیران ارشد سازمان‌ها باشد. طهرانی و همکارانش (۱۴۰۱) در پژوهش خود به بررسی و کشف ابعاد مفهومی و پسایندهای کوتوله‌پروری پرداختند و شناسایی پیشایندهای کوتوله‌پروری در پژوهش حاضر تکمیل‌کننده مطالعات ایشان است. در پژوهش رزم‌جو و همکارانش (۱۴۰۲)، با عنوان «طراحی الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران، گرایش به کوتوله‌پروری به عنوان مقوله محوری شناسایی شده است و کدهایی از جمله خودشیفتگی، خودترویجی، کسب شهرت، و در متن قرار گرفتن ذیل مقوله فرعی مدیریت ویتروینی به عنوان یک مقوله علی قرار گرفته‌اند. از آنجا که شرایط علی وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع

یا گسترش پدیده مورد نظر می‌انجامند (پیشایندها)، این مؤلفه‌ها نمی‌توانند عامل ایجاد کوتوله‌پروری به عنوان مقوله محوری باشند. چون خود بخشی از مفهوم کوتوله‌پروری هستند. در تحقیق شیری و همکارانش (۱۴۰۱) طراحی الگوی شایسته‌هراسی مدیران سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گرفت. در این پژوهش پدیده شایسته‌هراسی ایجاد موانعی تعریف شده است که بر سر راه رشد و ترقی فرد در مسیر شغلی‌اش، به‌رغم شایستگی‌اش، نمود پیدا می‌کند؛ درحالی‌که با توجه به پژوهش قربانی (۱۳۹۶) این تعریف تعریفی از کوتوله‌پروری بود. بیک‌زاده (۱۴۰۲) در پژوهش خود به مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری به عنوان جنبه‌ای از کژکارکردهای جانشین‌پروری پرداخته و با الهام از استعاره سازمان به مثابه موجود زنده کوتوله‌پروری را یک نوع بیماری ناشی از ضعف عملکردی مدیران و رهبران ناشایست سازمانی معرفی کرده است و عوامل زمینه‌ساز این معضل سازمانی تنها از بعد جانشین‌پروری مورد توجه قرار گرفته است. نگرش یک‌بعدی به معضل کوتوله‌پروری موجب مغفول ماندن بسیاری از علائم و دلایل آن از دیدگاه پژوهشگر می‌شود. در بررسی برخی از مطالعات خارجی حول مفاهیم مرتبط با کوتوله‌پروری، از جمله سندرم گیاه بلند، پیرس (۲۰۱۷)، جولین (۲۰۱۰)، کرکوود و وارن (۲۰۲۰)، و نیل و همکارانش (۲۰۲۴) معتقدند مبتلایان به این سندرم از جمله مخالفان یا حسودانی هستند که سعی می‌کنند به نحوی مانع پیشرفت دیگران شوند. اما در این پژوهش‌ها این سندرم عامل نخبه‌کشی و حذف خبرگان سازمانی معرفی شده است و بدیهی است پرداختن به پیشایندهای کوتوله‌پروری نحوه اثرگذاری این سندرم در معضل کوتوله‌پروری را تبیین می‌کند. نتایج پژوهش آنتونیو گرانسیوزی (۲۰۲۰) و بالارا و پولک (۲۰۱۷) نشان داد مدیران ناشایست موجب فقدان برنامه‌های جانشین‌پروری و ارتقای کارکنان ناکارآمد هستند. اما به تبیین و علت‌یابی رشد مدیران بی‌کفایت به طور جامع نپرداخته‌اند. در بررسی سایر پژوهش‌های خارجی با محوریت مفاهیم مرتبط با کوتوله‌پروری شواهد متعددی مبنی بر تأیید آسیب‌زایی مدیریت کوتوله‌های سازمانی حاصل شد. از این مطالعات می‌توان به پژوهش ایکسین<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) اشاره کرد که معتقدند هنگامی که گروهی از مدیران متوسط و خرد در بنگاه‌های دولتی پست‌های مهم را اشغال می‌کنند ممکن است کارایی سازمان و حتی کل سیستم اقتصادی دولتی به طور جدی آسیب ببیند. همچنین در پژوهشی دیگر رهبری مستبدانه ناشی از اصل خرده‌پاها به عنوان سبکی معرفی می‌شود که در آن رهبر به طور سیستماتیک زیردستان خود را تحقیر می‌کند تا بتواند شغل مورد نظر خود را به دست آورد و معمولاً نتایج را نه از طریق زیردستان بلکه با هزینه آن‌ها به دست می‌آورد (Ahmad et al., 2022). مک کافرتی (۲۰۱۷) معتقد است حضور رهبران ناشایست در جایگاه قدرت علت تصمیم‌گیری‌های نامناسب در استخدام افراد ناکارآمد در سازمان‌هاست که موجب افزایش استرس و فشار در تیم‌های کاری می‌شوند. مطالعات با موضوع اثر منسانی نیز مؤید تحقیقات فوق است. چنان که پژوهشگران سال‌های اخیر نیز تأکید می‌کنند، اثر منسانی منجر به سوق دادن سازمان‌ها به سمت سازمان ناکارآمد و ناسالم می‌شود که در نهایت تضعیف و حتی مرگ سازمان‌ها را در پی خواهد داشت (Shariatnejad & Eyni nargeseh, 2023) و تأثیرات اثر منسانی زمانی رخ می‌دهد که استخدام‌کنندگان به احتمال زیاد متقاضیانی را با ویژگی‌هایی شبیه به خود استخدام می‌کنند (Minssen et al., 2024). در بررسی پیشینه پژوهش‌های مرتبط با رفتارهای سیاسی، خویشاوندگرایی<sup>۲</sup> در سازمان‌ها در تأیید نظام قوم‌گرایی در نظریه جابه‌جایی مدیران مطرح می‌شود. تبعیض خویشاوندی نوعی جانبداری کارکنان از اعضای خانواده یا بستگان خود است که ممکن است در فرایندهایی مانند استخدام، ارتقای شغلی، اعطای پاداش و مزایا، ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، و حتی توزیع وظایف تأثیرگذار باشد و چنین رفتارهایی اغلب ناشی از ضعف در مدیریت و رهبری و نظام حکمرانی سازمانی است (Schilpzand et al., 2025). در مجموع نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند یک مسیر بالقوه خطرناک در مسیر ارتقای کارکنان در حال شکل‌گیری است که شامل تلاش‌های عمدی چاپلوسانه کارکنان برای تحت تأثیر قرار دادن سرپرستان مستبد و مخربی است که توسط آن‌ها می‌توانند به نتایج مطلوب در فرایند ارتقای خود دست یابند و این در حالی است که این نتایج برای سازمان‌ها سودمند نخواهد بود (De Clercq et al., 2021). در عمده مطالعات خارجی انجام‌شده آسیب‌ها و نتایج مخرب جذب و نگه‌داشت و حتی ارتقای نیروهای ناکارآمد و ناشایست و غیر متخصص به‌خصوص در پست‌های مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است و این در حالی است که

1. Xin

2. nepotism

دلایل زمینه‌ساز استخدام و حتی ارتقای نیروهای غیر مفید در سازمان‌ها به صورت پژوهشی یکپارچه و بر مبنای مفاهیم مرتبط با کوتوله‌پروری مورد توجه قرار نگرفته است.

## روش و ابزار تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توسعه‌ای است که به صورت آمیخته (کمی-کیفی) انجام شده است. در بخش کیفی از روش فراترکیب به منظور شناسایی پیشایندهای کوتوله‌پروری در بخش دولتی استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش را پایگاه‌های داده، مجلات معتبر بین‌المللی، و همه پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه تشکیل داده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از میان آن‌ها نمونه‌گیری به عمل آمد. بدین منظور مطالعات مرتبط در زمینه پیشایندهای کوتوله‌پروری از منابع معتبر طی سال‌های ۱۹۴۶ تا ۲۰۲۴ جمع‌آوری و بررسی شد و از میان آن‌ها ۷۴ منبع برای استخراج عوامل پیشایندی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی استفاده شد. به منظور تأمین قابلیت اعتماد داده‌های پژوهش از راهبرد توافق درون‌موضوعی دو کدگذار و برای ارزیابی میزان این توافق از شاخص کاپای کوهن استفاده شد. در بخش کمی نیز به منظور غربال و تأیید یافته‌های بخش کیفی از روش دلفی فازی چندمرحله‌ای بهره برده شد. به همین منظور پرسشنامه‌ای بر مبنای مؤلفه‌های مستخرج از روش فراترکیب تهیه شد و در اختیار اعضای گروه خبره قرار گرفت. پنل خبرگان در بخش دلفی را ۱۳ نفر از مدیران و رؤسای ادارات دانشگاه‌های دولتی استان قم تشکیل دادند که دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد (اکثراً در رشته مدیریت) و حداقل ۱۰ سال سابقه کار در دانشگاه بودند و به روش غیر احتمالی قضاوتی انتخاب شدند. جهت اعتبارسنجی (روایی) یافته‌های پژوهش در بخش فراترکیب، چهار معیار ۱. قابل قبول بودن؛ ۲. انتقال‌پذیری؛ ۳. قابلیت اطمینان؛ ۴. تأییدپذیری مورد بررسی قرار گرفت و بدین ترتیب اعتبارپذیری این بخش از پژوهش (جهت استفاده در مرحله دلفی فازی) به شرحی که گزارش می‌شود تأیید شد. 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 پیشایندهای کوتوله‌پروری مورد بازبینی و در نهایت مورد تأیید ایشان قرار گرفت. قابلیت انتقال: برای اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌ها با دو متخصص منابع انسانی به عنوان خبره سازمانی و چهار متخصص منابع انسانی به عنوان خبره دانشگاهی در خصوص یافته‌های مربوط به بخش فراترکیب پژوهش مشورت شد. در مرحله تحلیل مضمون متون توصیف‌کننده پیشایندهای کوتوله‌پروری با اعمال نظر خبرگان موارد تکراری و مشابه تجمیع و مفاهیم استخراج‌شده از پژوهش‌های غیر مرتبط حذف شد. قابلیت اطمینان: مراحل و جزئیات پژوهش و یادداشت‌های حاصل از مطالعه اسناد مربوطه ثبت و ضبط شد و جهت بررسی تأییدپذیری، علاوه بر ثبت و ضبط در تمام مراحل، انسجام درونی نتایج نیز به وسیله ممیزی پژوهش بر اساس نظر استادان دانشگاهی سنجیده شد.

## یافته‌های پژوهش

### مراحل پژوهش فراترکیب

فراترکیب بر مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آن‌ها به دلیل فهم عمیق‌تر متمرکز است (Naghizadeh et al., 2015). مراحل اصلی فراترکیب در پژوهش حاضر منطبق بر نظر سندلوسکی<sup>۱</sup> و باروسو (۲۰۰۷) به شرح زیر است:

**گام اول. تنظیم سؤال پژوهش:** شناسایی و رتبه‌بندی عوامل پیشایندی ظهور و بروز کوتوله‌پروری که موضوع پژوهش حاضر است از طریق پاسخگویی به سؤالات جدول ۲ حاصل شده است.

**گام دوم. بررسی نظام‌مند متون:** برای جست‌وجو از واژه‌های کلیدی کوتوله‌پروری، اثر منسانی، رفتار سیاسی (ریاکاری و چاپلوسی)، اصل خرده‌پاها، سندرم گیاه بلند، بی‌کفایتی توزیع‌شده، جان‌شیرپروری، و شایسته‌سالاری استفاده شد. به منظور دستیابی به اشباع نظری در شناسایی عوامل پیشایندی کوتوله‌پروری همه مطالعات منتشرشده از سال ۱۹۴۶ تا سال ۲۰۲۴

میلادی بررسی شدند. علت انتخاب مبنای بررسی مطالعات از سال ۱۹۴۶ به دلیل جست‌وجو برای یافتن اولین مطالعات در خصوص پیشایندهای کوتوله‌پروری بر اساس موضوعات و مفاهیم شناسایی‌شده در شبکه‌ی معنایی کوتوله‌پروری بود و مباحث مربوط به اثر منسائی از سال ۱۹۴۶ شناسایی شد.

## جدول ۲. سؤالات پژوهش

| شاخص‌ها                   | سؤالات‌های پژوهش                                           | پاسخ‌ها                                       |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| چه چیزی (what)            | عوامل پیش‌بینی کوتوله‌پروری کدام‌اند؟                      | استخراج مؤلفه‌ها از پیشینه‌ی موضوع            |
| جامعه‌ی مورد مطالعه (who) | جامعه‌ی مورد مطالعه برای دستیابی به این شاخص‌ها چیست؟      | همه‌ی پایگاه‌های علمی قابل استناد             |
| محدوده‌ی زمانی (when)     | شاخص‌ها در چه دوره‌ی زمانی مورد بررسی و جست‌وجو قرار گرفت؟ | ۱۹۴۶ تا ۲۰۲۴                                  |
| چگونه (how)               | روش تعیین اهمیت عوامل پیش‌بینی کوتوله‌پروری چگونه است؟     | رتبه‌بندی عوامل شناسایی‌شده از طریق دلفی فازی |

**گام سوم. جست‌وجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب:** در این مرحله از پژوهش برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده و گزینش منابع مرتبط با پژوهش ۴۰۳ مطالعه به‌دست‌آمده در مراحل قبلی چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت. بخشی از مطالعات به دلیل عنوان (۴۶)، چکیده (۱۱۷)، و محتوای غیر مرتبط (۱۶۶) حذف شدند و در نهایت ۷۴ مطالعه جهت استخراج عوامل پیش‌بینی کوتوله‌پروری در بخش دولتی باقی ماندند.

**گام چهارم. استخراج اطلاعات از متون منتخب:** محتوای ۷۴ مطالعه انتخابی بررسی شد و مفاهیمی که به عنوان مفاهیم پیش‌بینی کوتوله‌پروری در سازمان شناخته شده‌اند مورد بررسی قرار گرفت. دسته‌بندی پیشایندها در جدول ۳ می‌آید.

**گام پنجم. تجزیه، تحلیل، ترکیب:** در این پژوهش ابتدا تمام عوامل پیش‌بینی استخراج‌شده از مطالعات پیشین به عنوان کدهای اولیه در نظر گرفته شد. سپس به صورت مفهومی دسته‌بندی شدند. بر اساس تحلیل صورت‌گرفته در بخش پیشایندها، مضامین از دسته‌بندی مفاهیم و نهایتاً مقولات از دسته‌بندی مضامین حاصل شد. به طور کلی از ۷۴ مطالعه انتخاب‌شده ۵ مقوله، ۱۷ مضمون، و ۵۸ مفهوم به عنوان پیشایندهای کوتوله‌پروری یافت شد. در جدول ۳ مفاهیم، مضامین، و مقولات نهایی مربوط به پیشایندهای کوتوله‌پروری نشان داده شده است.

## جدول ۳. مضامین و مقولات شناسایی‌شده پیشایندهای کوتوله‌پروری

| مقوله                              | مضمون                                    | مفهوم                                          | منابع                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اقدامات نادرست مدیریت منابع انسانی | ضعف در سیستم جانشین‌پروری سازمان         | عدم توجه مدیران به ضرورت جانشین‌پروری          | Besson & Haddadj, 2003; Ritchie, 2020                                                                                                                                                                                                          |
|                                    |                                          | عدم اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به شکل صحیح | Besson & Haddadj, 2003; Shipman, 2007; Fusarelli et al., 2018; Green, 2000; Al Suwaidi et al., 2020; Maiti & Bidinger, 1981; Fusarelli et al., 2018; Belschak et al., 2020<br>خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰؛ عباسی‌نژاد، ۱۳۹۷ |
|                                    | عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان | ناشایسته‌سالاری در سازمان                      | Green, 2000; Belschak et al., 2020; Graziosi, 2020<br>زاهدی، ۱۳۹۴؛ عباسی‌نژاد، ۱۳۹۷؛ حضرتی، ۱۳۹۸؛ عطا‌فر و آذربایجانی، ۱۳۸۰؛ خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸؛ کرمی و همکاران، ۱۳۹۸                                                                       |
| ابهام شغلی                         | ضعف در نظام آموزشی سازمان                | حمایت سازمان از کارکنان غیر متخصص              | Galitsky, 2020<br>فانی و همکاران، ۱۳۹۳                                                                                                                                                                                                         |
|                                    |                                          | ممانعت از پیشرفت کارکنان مستعد                 | Billan, 2019; Garland, 2020; Dediu, 2015<br>خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸                                                                                                                                                                              |
|                                    | ضعف در سیستم استخدام و برنامه‌ریزی       | رابطه‌گرایی در جذب و استخدام                   | Kacmar et al., 2004; Ralston, 1985<br>Armstrong, 2008<br>خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸                                                                                                                                                                 |
|                                    |                                          |                                                | Besson & Haddadj, 2003; Graziosi, 2020; Kacmar et al., 2004; Shipman, 2007<br>خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸؛ حضرتی، ۱۳۹۸                                                                                                                               |

## ادامه جدول ۳.

| مقوله         | مضمون                                 | مفهوم                                                   | منابع                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                       | سیاست‌زدگی در سیستم انتصابات سازمان                     | Graziosi, 2020; Andersen, 2018; Ferris et al., 2005<br>حضرتی، ۱۳۹۸؛ زارعی‌متین، ۱۳۸۱؛ فانی و همکاران، ۱۳۹۳؛<br>عطافر و آذربایجانی، ۱۳۸۰                                                                                                                            |
|               |                                       | ناکارآمدی سیستم جذب و استخدام سازمان                    | Graziosi, 2020; Zahed & Ardabili, 2017<br>حضرتی، ۱۳۹۸                                                                                                                                                                                                              |
|               |                                       | تأثیر خطای تشابه در فرایند انتصاب و استخدام             | Zahed & Ardabili, 2017; Sears & Rowe, 2003; Theses & Cotter, 2011; Peters & Terborg, 1975; Arvey & Murphy, 1998<br>کرمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ نرگسیان و همکاران، ۱۳۹۴؛ یمانی و همکاران، ۱۳۹۱؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۷؛ صادقی و خنیفر، ۱۳۹۴؛ سهرابی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳ |
| عوامل ساختاری | مسائل مرتبط با بوروکراسی              | بوروکراسی‌های پیچیده و ناکارآمد                         | Galitsky, 2020<br>پاراسایی و همکاران، ۱۳۹۸                                                                                                                                                                                                                         |
|               | محدودیت‌های سازمانی                   | محدودیت‌های مالی در تأمین حقوق و هزینه‌های نیروی انسانی | Graziosi, 2020<br>خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸                                                                                                                                                                                                                            |
|               |                                       | کمبود نیروی انسانی                                      | Ralston, 1985; Armstrong, 2008<br>خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸                                                                                                                                                                                                            |
|               |                                       | محدودیت در قوانین جذب نیرو                              | Graziosi, 2020<br>خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸                                                                                                                                                                                                                            |
| عوامل رفتاری  | گسترش رفتارهای انفعالی در سازمان      | تاب‌آوری سازمان در برابر مدیران ناکارآمد                | Graziosi, 2020<br>زارعی‌متین، ۱۳۸۱                                                                                                                                                                                                                                 |
|               |                                       | سکوت کارکنان                                            | Kwon et al., 2017; Graziosi, 2020                                                                                                                                                                                                                                  |
|               |                                       | تواضع بیش از حد کارکنان توانمند                         | Peeters, 2004                                                                                                                                                                                                                                                      |
|               | رفتارهای سیاسی مدیران                 | قدرت‌طلبی مدیران                                        | Dediu, 2015<br>زارعی‌متین، ۱۳۸۱؛ فانی و همکاران، ۱۳۹۳؛ فانی و همکاران، ۱۳۹۲                                                                                                                                                                                        |
|               |                                       | منفعت‌طلبی مدیران                                       | Graziosi, 2020<br>حضرتی، ۱۳۹۸                                                                                                                                                                                                                                      |
|               |                                       | تهدید کارکنان توسط مدیر ناکارآمد                        | Graziosi, 2020<br>زارعی‌متین، ۱۳۸۱                                                                                                                                                                                                                                 |
|               | عملکرد ضعیف مدیران                    | ناکارآمدی مدیران                                        | Graziosi, 2020                                                                                                                                                                                                                                                     |
|               |                                       | محافظه‌کاری و مصلحت‌اندیشی مدیران                       | Graziosi, 2020; Andersen, 2018<br>نیلی‌احمدآبادی و بسته، ۱۳۹۵                                                                                                                                                                                                      |
|               | گسترش رفتارهای انحرافی در بین کارکنان | گسترش فرهنگ چاپلوسی و تملق‌گویی                         | Kacmar et al., 2004; Ralston, 1985<br>رضازاده برفویی و همکاران، ۱۳۹۲؛ قربانی، ۱۳۹۶                                                                                                                                                                                 |
|               |                                       | ریاکاری در سازمان                                       | Kılıçoğlu et al., 2019; Lipson, 2006                                                                                                                                                                                                                               |
|               |                                       | گسترش فریب‌کاری در سازمان                               | پورالحسینی، ۱۳۹۵؛ زارعی‌متین، ۱۳۸۱                                                                                                                                                                                                                                 |
|               |                                       | رقابت سازمانی مخرب                                      | کرمی و همکاران، ۱۳۹۸                                                                                                                                                                                                                                               |
|               |                                       | حسادت سازمانی                                           | Julien et al., 2010; Garland, 2020; Graziosi, 2020; Kirkwood & Warren, 2020; Holmes et al., 2017                                                                                                                                                                   |
|               |                                       | منفعت‌طلبی در سازمان                                    | Ashforth & Lee, 1990; Graziosi, 2020<br>فانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ پورالحسینی، ۱۳۹۵                                                                                                                                                                                     |
|               |                                       | عدم اعتماد به نفس واقعی در مدیران                       | Graziosi, 2020; Kim, 2020<br>قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۷                                                                                                                                                                                                               |
|               |                                       | ویژگی‌های شخصی مدیران و کارکنان                         | Ames et al., 2006; Martinez et al., 2008; Egan & McCorkindale, 2007; Theses & Cotter 2011; Kacmar et al., 2004<br>قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۷                                                                                                                          |

## ادامه جدول ۳.

| مقوله               | مضمون                               | مفهوم                                                                                                                          | منابع                                                |
|---------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| عملکرد ضعیف کارکنان |                                     | عدم مسئولیت پذیری کارکنان                                                                                                      | Galitsky, 2020                                       |
|                     |                                     | عدم تمایل کارکنان نسبت به پویایی و تغییر                                                                                       | Belschak et al., 2020; Peeters, 2004; Graziosi, 2020 |
|                     |                                     | کاهش روحیه خلاقیت در کارکنان                                                                                                   | Sternberg, 2019; Malik et al., 2019                  |
|                     |                                     | کم کاری تعمدی کارکنان                                                                                                          | Galitsky, 2020; Jenkins, 1998                        |
|                     |                                     | عملکرد ضعیف نیروهای ناکارآمد                                                                                                   | Sternberg, 2019<br>زاهدی، ۱۳۹۴                       |
|                     |                                     | احتکار دانش توسط کارکنان                                                                                                       | Galitsky, 2020; Malik et al., 2019                   |
| آسیب های اجتماعی    | سنت گرایی در انتخابات و انتصابات    | سنت گرایی به عنوان معیار انتخاب مدیران                                                                                         | عطافر و آذربایجانی، ۱۳۸۰                             |
|                     |                                     | حاکمیت ارزش های قبیله ای و توزیع مسئولیت های کاری بر اساس روابط قبیله ای                                                       | رضاقلی، ۱۳۸۹                                         |
|                     |                                     | دست به دست شدن پست های عالی سیاسی                                                                                              | دانایی فرد و الوانی، ۱۳۸۶                            |
|                     | سرکوب نخبگان و شایستگان در جامعه    | سندرم گیاه بلند یک اخلاق وارونه که به بالاترین موفقیت ها و دستاوردهای خود برای کوتاه کردن آنها حمله می کند                     | Peeters, 2004                                        |
|                     |                                     | محدود کردن نخبگان سیاسی برای اصلاح وضع موجود                                                                                   | رضاقلی، ۱۳۸۹                                         |
|                     |                                     | فقدان قوانین حمایت از نخبگان                                                                                                   | سالار، ۱۳۸۳                                          |
|                     | ناشایست سالاری در جامعه             | سپردن کارهای بزرگ به مردم خرد و سپردن کارهای خرد به مردم بزرگ                                                                  | دولتشاه سمرقندی، ۱۳۸۰                                |
|                     |                                     | انتخاب کم مایگان توسط حاکمان اقتدارگرا حتی در احزاب سیاسی                                                                      | پوپر، ۱۳۸۰                                           |
|                     |                                     | فقدان نظام شایسته سالاری در پست های عالی سیاسی                                                                                 | دانایی فرد و الوانی، ۱۳۸۶                            |
|                     |                                     | انحصار گرایی و در رأس قرار گرفتن افراد بدون دانش و تجربه در امور سیاسی و اقتصادی                                               | عجم اوغلو و رابینسون، ۱۳۹۳                           |
|                     |                                     | خارج شدن کارهای تخصصی از دست متخصصان در ادوار پیشین تاریخ                                                                      | رضاقلی علی، ۱۳۸۹                                     |
|                     |                                     | گروه اندیشی تصمیم گیران                                                                                                        | Chapman, 2006                                        |
| آسیب های فرهنگی     | گروه فکری و عدم انتقاد پذیری مدیران | سوگیری های ناشی از انطباق گروهی                                                                                                | Kaba et al., 2016                                    |
|                     |                                     | تلاش دولت های غیر لیبرال برای سرکوب یا از بین بردن مخالفان                                                                     | Sternberg, 2019                                      |
|                     |                                     | عدم تحمل اصلاحات توسط جامعه                                                                                                    | رضاقلی، ۱۳۸۹                                         |
|                     |                                     | سرسپردگی ایدئولوژیک ظاهری به ارزش های نظام و پذیرفتن ظاهری شعارها و تکرار آنها به عنوان شرایط احراز سمت در نظام های ایدئولوژیک | رضاقلی، ۱۳۸۹                                         |
|                     | انحطاط فرهنگ جامعه (نسبت به نخبگان) | ترویج فرهنگ شکسته نفسی در بین افراد موفق                                                                                       | Holmes et al., 2017                                  |
|                     |                                     | تثبیت باور اجتماعی «شما یک گیاه بلند نخواهید شد» در کشورهای استعماری سابق                                                      | Peeters, 2004                                        |
|                     |                                     | گسترش فرهنگ مخرب نفرت از شایستگان                                                                                              | Peeters, 2004                                        |
|                     |                                     | رفتارهای استبدادی شامل خود بزرگ بینی و تحقیر دیگران در جامعه توسط افرادی که طالب تسلط بر دیگران اند                            | Ashforth, 1994                                       |

**گام ششم. کنترل کیفی:** برای کنترل کیفی مفاهیم استخراجی پیشنهادها از مقایسه نظر پژوهشگر با دو خبره استفاده شد. زمانی که دو رتبه دهنده پاسخ را رتبه بندی می کنند، برای ارزیابی میزان توافق بین این دو، از شاخص کاپای کوهن استفاده می شود. مقدار این عدد بین ۰ تا ۱ است و هر قدر به ۱ نزدیک تر باشد نشان دهنده توافق بالاتر بین دو رتبه دهنده است. در جدول ۴ خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن مربوط به پیشنهادها نشان داده شده است.

جدول ۴. خلاصه محاسبات ضریب کاپای کوهن پیشایندهای کوتوله‌پروری

| سطح<br>معنی‌داری | ضریب<br>کاپا | جمع کل | پاسخگوی دوم |       |          |          |         |
|------------------|--------------|--------|-------------|-------|----------|----------|---------|
|                  |              |        | مخالف       | موافق | بدون نظر |          |         |
| ۰/۰۰۱            | ۰/۷۴۸        | ۳      | ۰           | ۲     | ۱        | بدون نظر | پاسخگوی |
|                  |              | ۵۱     | ۰           | ۵۰    | ۱        | موافق    | اول     |
|                  |              | ۴      | ۴           | ۰     | ۰        | مخالف    |         |
|                  |              | ۵۸     | ۴           | ۵۲    | ۲        | جمع کل   |         |

طبق جدول ۴، برای این پژوهش ضریب کاپای کوهن ۰/۷۴۸ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ به دست آمد و بدین ترتیب کیفیت مفاهیم پیشایندهای استخراج‌شده تأیید شد.

**گام هفتم. ارائه یافته‌ها:** در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه و محتوای پژوهش به طور نظام‌مند و کمی توصیف می‌شوند. به این منظور برای غربال و تأیید یافته‌های فراترکیب از روش دلفی فازی استفاده شد.

### یافته‌های دلفی فازی

در پژوهش حاضر از تکنیک دلفی فازی چندمرحله‌ای استفاده شد؛ به این صورت که در مرحله اول دلفی فازی پرسشنامه بر مبنای مؤلفه‌های مستخرج از روش فراترکیب آماده شد و سپس از پاسخ‌دهندگان درخواست شد بر اساس یک طیف پنج‌تایی اهمیت شاخص‌ها را مشخص کنند.

### نتایج مرحله اول دلفی فازی

پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان ارزش فازی و حد آستانه‌ای هر یک از سؤالات محاسبه می‌شود. برای محاسبه ارزش فازی هر یک از سؤالات به این صورت عمل می‌شود که با فرض اینکه ارزش فازی هر یک از سؤالات به صورت  $A_j = (m_j, \alpha_j, \beta_j)$  نمایش داده شود، طوری که  $m_j$  حد پایین،  $\alpha_j$  حد وسط، و  $\beta_j$  حد بالای این عدد فازی باشد، خواهیم داشت:

$$A_i \equiv \{a_1^{\#}, a_2^{\#}, a_3^{\#}\}, i \equiv 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} \equiv \{m_1, m_2, m_3\} \equiv \left[ \frac{1}{n} \mid \frac{1}{n} \mid \frac{1}{n} \right]_{i=1}^n a_1^{\#}, \left[ \frac{1}{n} \mid \frac{1}{n} \mid \frac{1}{n} \right]_{i=1}^n a_2^{\#}, \left[ \frac{1}{n} \mid \frac{1}{n} \mid \frac{1}{n} \right]_{i=1}^n a_3^{\#}$$

در پژوهش حاضر میانگین ارزش دیفازی هر سؤال محاسبه و به عنوان حد آستانه‌ای در نظر گرفته شد. بر این اساس عدد ۰/۷ به عنوان حد آستانه تعیین شد و مقادیر بالاتر از آن به عنوان معیارهای با اهمیت و مقادیر پایین‌تر کم‌اهمیت تلقی و از پرسشنامه حذف شدند. با استفاده از پرسشنامه مرحله اول، میانگین فازی و غیر فازی هر یک از پیشایندها به دست آمد (جدول ۵). با بررسی نتایج مرحله اول دلفی ۱۱ معیار محدودیت‌های مالی در تأمین حقوق و هزینه‌های نیروی انسانی، کمبود نیروی انسانی، رقابت سازمانی مخرب، حسادت سازمانی، عدم اعتماد به نفس واقعی در مدیران، کم‌کاری تعمدی کارکنان، احتکار دانش توسط کارکنان، فقدان قوانین حمایت از نخبگان، سابقه خارج شدن کارهای تخصصی از دست متخصصان در دوران پیشین تاریخ (پیشینه تاریخی کوتوله‌پروری)، عدم تحمل اصلاحات توسط جامعه، ترویج فرهنگ شکسته‌نفسی در بین افراد موفق میانگین امتیاز کمتر از ۰/۷ کسب کردند. بنابراین کم‌اهمیت تلقی شدند و در دور دوم دلفی فازی حذف شدند. مابقی معیارها دارای میانگین فازی‌زدایی بالای ۰/۷ بودند و با اهمیت تلقی شدند.

### نتایج مرحله دوم دلفی فازی

در این مرحله پرسشنامه دوم با عوامل تأییدشده مرحله اول تهیه و بار دیگر برای اعضای گروه خبره ارسال شد. با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با این مرحله، بر اساس نظر چنگ و لین (۲۰۰۲)، در صورتی که اختلاف میانگین

کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. به عبارتی به اجماع رسیده‌ایم. میزان اختلاف بین مرحله اول و دوم محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است و نشانگر دستیابی به وضعیت اجماع است. بنابراین مراحل دلفی فازی خاتمه می‌یابد.

جدول ۵. نتایج مرحله اول و دوم دلفی فازی

| مفاهیم                                                  | مرحله اول        |           | مرحله دوم        |        | وضعیت اجماع |
|---------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|--------|-------------|
|                                                         | میانگین غیر فازی | رد/ تأیید | میانگین غیر فازی | اختلاف |             |
| عدم توجه مدیران به ضرورت جانشین‌پروری                   | ۰/۷۸۲            | تأیید     | ۰/۷۸۲            | ۰/۰۰   | ✓           |
| عدم اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به شکل صحیح          | ۰/۸۲۷            | تأیید     | ۰/۸۲۷            | ۰/۰۴۵  | ✓           |
| ناشایست‌سالاری در سازمان                                | ۰/۸۳۳            | تأیید     | ۰/۸۳۳            | ۰/۰۱۹  | ✓           |
| حمایت سازمان از کارکنان غیر متخصص                       | ۰/۸۲۱            | تأیید     | ۰/۸۲۱            | ۰/۰۷۱  | ✓           |
| ممانعت در پیشرفت کارکنان مستعد                          | ۰/۸۰۸            | تأیید     | ۰/۸۰۸            | ۰/۰۵۱  | ✓           |
| ضعف در نظام آموزشی سازمان                               | ۰/۷۴۴            | تأیید     | ۰/۷۴۴            | ۰/۰۱۳  | ✓           |
| عدم توانمندسازی کارکنان                                 | ۰/۷۱۲            | تأیید     | ۰/۷۱۲            | ۰/۰۶۴  | ✓           |
| رابطه‌گرایی در جذب و استخدام                            | ۰/۸۰۱            | تأیید     | ۰/۸۰۱            | ۰/۰۱۹  | ✓           |
| سیاست‌زدگی در سیستم انتصابات سازمان                     | ۰/۸۴۶            | تأیید     | ۰/۸۴۶            | ۰/۰۰۶  | ✓           |
| تأثیر خطای تشابه در فرایند انتصاب و استخدام             | ۰/۷۷۶            | تأیید     | ۰/۷۷۶            | ۰/۰۳۸  | ✓           |
| ناکارآمدی سیستم جذب و استخدام سازمان                    | ۰/۷۸۲            | تأیید     | ۰/۷۸۲            | ۰/۰۳۸  | ✓           |
| بوروکراسی‌های پیچیده و ناکارآمد                         | ۰/۷۶۳            | تأیید     | ۰/۷۶۳            | ۰/۰۱۳  | ✓           |
| محدودیت‌های مالی در تأمین حقوق و هزینه‌های نیروی انسانی | ۰/۵۰۶            | رد        | ---              | ---    | ---         |
| کمبود نیروی انسانی                                      | ۰/۴۸۱            | رد        | ---              | ---    | ---         |
| محدودیت در قوانین جذب نیرو                              | ۰/۷۳۷            | تأیید     | ۰/۷۳۷            | ۰/۰۳۲  | ✓           |
| تاب‌آوری سازمان در برابر مدیران ناکارآمد                | ۰/۷۶۹            | تأیید     | ۰/۷۶۹            | ۰/۰۵۸  | ✓           |
| سکوت کارکنان                                            | ۰/۸۰۱            | تأیید     | ۰/۸۰۱            | ۰/۰۱۹  | ✓           |
| تواضع بیش از حد کارکنان توانمند                         | ۰/۷۱۸            | تأیید     | ۰/۷۱۸            | ۰/۰۳۲  | ✓           |
| قدرت‌طلبی مدیران                                        | ۰/۸۴۰            | تأیید     | ۰/۸۴۰            | ۰/۰۰۶  | ✓           |
| منفعت‌طلبی مدیران                                       | ۰/۸۲۱            | تأیید     | ۰/۸۲۱            | ۰/۰۳۸  | ✓           |
| تهدید کارکنان توسط مدیر ناکارآمد                        | ۰/۷۵۶            | تأیید     | ۰/۷۵۶            | ۰/۰۳۸  | ✓           |
| ناکارآمدی مدیران                                        | ۰/۸۲۱            | تأیید     | ۰/۸۲۱            | ۰/۰۷۷  | ✓           |
| محافظه‌کاری و مصلحت‌اندیشی مدیران                       | ۰/۸۲۷            | تأیید     | ۰/۸۲۷            | ۰/۰۷۷  | ✓           |
| گسترش فرهنگ چاپلوسی و تملق‌گویی                         | ۰/۷۶۹            | تأیید     | ۰/۷۶۹            | ۰/۰۱۳  | ✓           |
| ریاکاری در سازمان                                       | ۰/۷۸۸            | تأیید     | ۰/۷۸۸            | ۰/۰۵۱  | ✓           |
| گسترش فریب‌کاری در سازمان                               | ۰/۷۵۶            | تأیید     | ۰/۷۵۶            | ۰/۰۰۶  | ✓           |
| رقابت سازمانی مخرب                                      | ۰/۶۳۵            | رد        | ---              | ---    | ---         |
| حسادت سازمانی                                           | ۰/۶۳۵            | رد        | ---              | ---    | ---         |
| منفعت‌طلبی در سازمان                                    | ۰/۷۸۲            | تأیید     | ۰/۷۸۲            | ۰/۰۳۲  | ✓           |
| عدم اعتماد به نفس واقعی در مدیران                       | ۰/۶۹۲            | رد        | ---              | ---    | ---         |
| خودشیفتگی مدیران و کارکنان                              | ۰/۷۵             | تأیید     | ۰/۷۵             | ۰/۰۱۳  | ✓           |
| عدم مسئولیت‌پذیری کارکنان                               | ۰/۷۲۴            | تأیید     | ۰/۷۲۴            | ۰/۰۰۰  | ✓           |
| عدم تمایل کارکنان نسبت به پویایی و تغییر                | ۰/۷۳۱            | تأیید     | ۰/۷۳۱            | ۰/۰۴۵  | ✓           |
| کاهش روحیه خلاقیت در کارکنان                            | ۰/۷۲۴            | تأیید     | ۰/۷۲۴            | ۰/۰۱۳  | ✓           |
| کم‌کاری تعمدی کارکنان                                   | ۰/۶۰۳            | رد        | ---              | ---    | ---         |
| عملکرد ضعیف نیروهای ناکارآمد                            | ۰/۷۳۷            | تأیید     | ۰/۷۳۷            | ۰/۰۵۸  | ✓           |
| احتکار دانش توسط کارکنان                                | ۰/۶۰۹            | رد        | ---              | ---    | ---         |
| سنت‌گرایی به عنوان معیار انتخاب مدیران                  | ۰/۷۳۱            | تأیید     | ۰/۷۳۱            | ۰/۰۰۰  | ✓           |

## ادامه جدول ۵.

| مفاهیم                                                                                                                                  | مرحله اول           |           | مرحله دوم           |        | وضعیت<br>اجماع |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|---------------------|--------|----------------|
|                                                                                                                                         | میانگین<br>غیر فازی | رد/ تأیید | میانگین<br>غیر فازی | اختلاف |                |
| حاکمیت ارزش‌های قبیله‌ای و توزیع مسئولیت‌های کاری بر اساس روابط قبیله‌ای                                                                | ۰/۷۲۴               | تأیید     | ۰/۷۲۴               | ۰/۰۲۶  | ✓              |
| دست به دست شدن پست‌های عالی سیاسی                                                                                                       | ۰/۸۴                | تأیید     | ۰/۸۴۰               | ۰/۰۰۶  | ✓              |
| سندرم گیاه بلند یک اخلاق وارونه که به بهترین دستاوردها برای کوتاه کردن آن‌ها (بی‌اهمیت جلوه دادن) حمله می‌کند                           | ۰/۷۶۳               | تأیید     | ۰/۷۶۳               | ۰/۰۱۳  | ✓              |
| محدود کردن نخبگان سیاسی برای اصلاح وضع موجود                                                                                            | ۰/۷۵۶               | تأیید     | ۰/۷۵۶               | ۰/۰۰۶  | ✓              |
| فقدان قوانین حمایت از نخبگان                                                                                                            | ۰/۶۴۷               | رد        | ---                 | ---    | ---            |
| سپردن کارهای بزرگ به مردم خرد و سپردن کارهای خرد به مردم بزرگ                                                                           | ۰/۸۵۳               | تأیید     | ۰/۸۵۳               | ۰/۰۸۳  | ✓              |
| انتخاب کم‌مایگان توسط حاکمان اقتدارگرا حتی در احزاب سیاسی                                                                               | ۰/۸۴۶               | تأیید     | ۰/۸۴۶               | ۰/۰۳۸  | ✓              |
| فقدان جو نظام شایسته‌سالاری در پست‌های عالی سیاسی                                                                                       | ۰/۸۵۳               | تأیید     | ۰/۸۵۳               | ۰/۰۱۳  | ✓              |
| انحصارگرایی و در رأس قرار گرفتن افراد بدون دانش و تجربه در امور سیاسی و اقتصادی                                                         | ۰/۸۷۲               | تأیید     | ۰/۸۷۲               | ۰/۰۱۳  | ✓              |
| سابقه خارج شدن کارهای تخصصی از دست متخصصان در ادوار پیشین تاریخ (پیشینه تاریخی کوتوله‌پروری)                                            | ۰/۵۳۲               | رد        | ---                 | ---    | ---            |
| گروه‌اندیشی تصمیم‌گیران                                                                                                                 | ۰/۷۶۳               | تأیید     | ۰/۷۶۳               | ۰/۰۳۸  | ✓              |
| عدم تحمل اصلاحات توسط جامعه                                                                                                             | ۰/۶۷۳               | رد        | ---                 | ---    | ---            |
| سوگیری‌های ناشی از انطباق گروهی                                                                                                         | ۰/۷۷۶               | تأیید     | ۰/۷۷۶               | ۰/۰۳۸  | ✓              |
| تلاش دولت‌های غیر لیبرال برای سرکوب یا از بین بردن مخالفان                                                                              | ۰/۷۷۶               | تأیید     | ۰/۷۷۶               | ۰/۰۱۳  | ✓              |
| سرسپردگی ایدیولوژیک تصنعی نسبت به ارزش‌های نظام و تظاهر به پذیرفتن شعارها و تکرار آن‌ها به عنوان شرایط احراز سمت در نظام‌های ایدیولوژیک | ۰/۸۰۱               | تأیید     | ۰/۸۰۱               | ۰/۰۲۶  | ✓              |
| ترویج فرهنگ شکسته‌نفسی در بین افراد موفق                                                                                                | ۰/۵۳۲               | رد        | ---                 | ---    | ---            |
| تثبیت باور اجتماعی «شما یک گیاه بلند نخواهید شد» در کشورهای استعماری سابق                                                               | ۰/۷۳۷               | تأیید     | ۰/۷۳۷               | ۰/۰۵۱  | ✓              |
| گسترش فرهنگ مخرب نفرت از شایستگان                                                                                                       | ۰/۷۶۳               | تأیید     | ۰/۷۶۳               | ۰/۰۱۳  | ✓              |
| رفتارهای استبدادی شامل خودبزرگ‌بینی و تحقیر دیگران در جامعه توسط افرادی که طالب تسلط بر دیگران‌اند                                      | ۰/۸۳۳               | تأیید     | ۰/۸۳۳               | ۰/۰۰۰  | ✓              |

بر اساس یافته‌های پژوهش ۵ مقوله اصلی اقدامات نادرست مدیریت منابع انسانی (ضعف در سیستم جانشین‌پروری سازمان، عدم استقرار نظام شایسته‌سالاری در سازمان، ابهام شغلی، ضعف در سیستم استخدام و برنامه‌ریزی)، عوامل ساختاری (مسائل مرتبط با بوروکراسی، محدودیت‌های سازمانی)، عوامل رفتاری (گسترش رفتارهای انفعالی در سازمان، رفتارهای سیاسی مدیران، عملکرد ضعیف مدیران، گسترش رفتارهای انحرافی در بین کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی مدیران و کارکنان، عملکرد ضعیف کارکنان)، آسیب‌های اجتماعی (سنت‌گرایی در انتخابات و انتصابات، سرکوب نخبگان و شایستگان در جامعه، ناشایست‌سالاری در جامعه)، آسیب‌های فرهنگی (گروه فکری و عدم انتقادپذیری مدیران، انحطاط فرهنگ جامعه (نسبت به نخبگان)) به عنوان عوامل پیشایندهای ظهور و بروز معضل کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند.

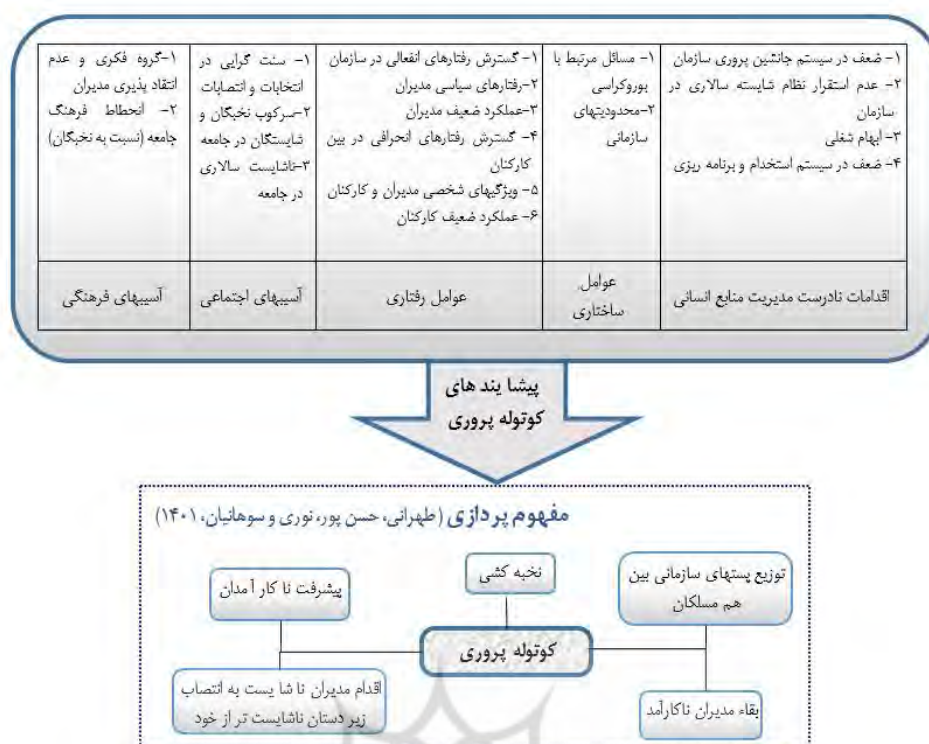
## بحث و نتیجه گیری

در حالت تئوری جابه جایی مدیران دولتی، مدیریت محدود به افراد خاصی است و حلقه ای آهنین گرداگرد مدیریت دولتی را احاطه کرده است که مانع حضور همه افراد دارای ملیت واحد در عرصه فعالیت مدیریت های سازمان های دولتی می شود (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۸۶).

در این پژوهش، پیشایندهای ناشی از بروز کوتوله پرووری در سازمان با استفاده از رویکرد فراترکیب از بطن پیشینه مفاهیم مرتبط استخراج شد. در مرحله فراترکیب با توجه به اوزان مفاهیم پیشایندی به این نتیجه رسیدیم که مفاهیم ۱. تأثیر خطای تشابه در فرایند انتصاب و استخدام، ۲. ناشایست سالاری در سازمان، و ۳. عدم اجرای برنامه ریزی جانشین پرووری به شکل صحیح مهم ترین مفاهیم پیشایندی کوتوله پرووری با بیشترین فراوانی در سازمان ها هستند. بدین جهت می توان ادعا کرد که مفاهیم فوق دارای اهمیت بیشتری در مقایسه با سایر مفاهیم در بحث پیشایندهای کوتوله پرووری هستند. نکته جالب توجه این است که این مضامین تحت مقوله اقدامات نادرست مدیریت منابع انسانی به عنوان مقوله اصلی پیشایندی (جدول ۳) به لحاظ رتبه بندی قرار گرفته است. بدین معنا که اقدامات نادرست مدیریت منابع انسانی بیشترین تأثیرگذاری را بر شکل گیری و زمینه سازی کوتوله پرووری در سازمان دارد.

در تأیید اهمیت اثر منسائی بر کوتوله پرووری، محققانی از جمله مینسن و همکارانش (۲۰۲۴)، یتیبو (۲۰۰۳)، آمس و همکارانش (۲۰۰۶)، چاپمن (۲۰۰۶)، تیزس و کاتر (۲۰۱۱)، کابا و همکارانش (۲۰۱۶)، و شریعت نژاد و عینی نرگسه (۲۰۲۳) در پژوهش خود عوامل و پیامدهای اثر منسائی را معرفی کرده اند. ویژگی خودشیفتگی از جمله عوامل مؤثر در بروز اثر منسائی و تمایل به جلب توجه و تأیید در مدیرانی با این ویژگی شخصیتی است. این محققان نشان دادند مدیران خودشیفته با پاسخ به نیاز خودتأییدی دچار خطای منسائی می شوند و به همین دلیل اقدام به انتخاب نیروهایی شبیه به خود در زیرمجموعه تحت سرپرستی خود می کنند و بدین ترتیب تیم ها و گروه های تصمیم گیری را دچار گروه اندیشی می کنند. عدم اجرای برنامه ریزی جانشین پرووری به عنوان یکی از مهم ترین عوامل پیشایندی کوتوله پرووری مورد تأیید سایر پژوهشگران است. چنان که در مبانی مفهومی و عملی برنامه ریزی جانشینی، به ویژه برای مدیران اجرایی در بخش دولتی، یک شکاف قابل توجه وجود دارد (Suwaidi et al., 2020). بنابراین عدم استفاده از یک برنامه ریزی جانشینی منجر به تضعیف کارکنان انتخاب شده برای نقش رهبری خاص می شود (Schiemann, 2009). علاوه بر تأثیر نحوه عملکرد مدیریت منابع انسانی در شکل گیری معضل کوتوله پرووری، عوامل ساختاری با مضامینی از جمله مسائل مرتبط با بوروکراسی و محدودیت های سازمانی به عنوان دومین عامل اصلی در شکل گیری معضل کوتوله پرووری در سازمان ها شناسایی شد. مهم ترین مفاهیم مورد توافق خبرگان که ذیل عوامل ساختاری قرار گرفت بوروکراسی های پیچیده و ناکارآمد، کمبود نیروی انسانی، و محدودیت در قوانین جذب نیرو در سازمان های امروزی است. این مفاهیم در پژوهش های پارسایی و همکارانش (۱۳۹۸)، خاشعی و همکارانش (۱۳۹۸)، گلیتسکی (۲۰۲۰)، گرازیوسی (۲۰۲۰)، آرمسترانگ (۲۰۰۸)، رالستون<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) مورد اشاره قرار گرفته است. ضمن اینکه آدام (۲۰۲۰) معتقد است از جمله موانع ساختاری در سازمان ها قرار نگرفتن مدیران در موقعیت های مناسب در ساختارهای سازمانی است که به نوبه خود بر روند اجرایی عملیات مدیریت منابع انسانی از قبیل جانشین پرووری و به کارگیری اصل شایستگی تأثیر منفی می گذارد. در بررسی مفاهیم ذیل مقوله اصلی عوامل رفتاری به عنوان سومین عامل اصلی پیشایندی در شکل گیری کوتوله پرووری، مفهوم عدم مسئولیت پذیری کارکنان با اختلاف صفر در هر دو مرحله دلفی فازی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. نکته قابل توجه این است که در صورتی که کارکنان اجرایی (سطوح عملیاتی) در انجام دادن وظایف خود مسئولانه و متعهدانه رفتار نکنند، در گذر زمان زمینه مساعد برای ارتقای افراد ناکارآمد اما متملق و چاپلوس جهت تصدی پست های سازمانی فراهم می شود. تأثیر عدم مسئولیت پذیری کارکنان در گسترش ناشایست سالاری و انتصاب نیروها در پژوهش Galitsky (۲۰۲۰) بیان شده است. سکوت کارکنان از دیگر مفاهیمی است که به عنوان پیشایندهای کوتوله پرووری شناسایی شد و ذیل مضمون گسترش رفتارهای انفعالی در سازمان قرار گرفت؛ همان گونه که در پژوهش زارعی متین و همکارانش

(۱۳۹۰) به سکوت تدافعی به عنوان نوعی احساس ناشی از ترس اشاره شد و در پژوهش طهرانی و همکارانش (۱۴۰۱) تأثیر نامطلوب ترس سازمانی بر کیفیت عملکرد نیروها مورد تأیید قرار گرفت. قاندامینی هارونی و همکارانش (۱۳۹۹) نیز در پژوهش خود بر آسیب‌پذیری سازمان از سکوت کارکنان به دلیل عدم ابراز ایده‌ها و دانش و تجربیاتشان اشاره کرده‌اند. یافته‌های پژوهش حاضر گسترش معضل کوتوله‌پروری را به عنوان جدی‌ترین آسیب‌های پیشایندهای رفتاری از جمله سکوت کارکنان در سازمان تأیید می‌کند. از دیگر مفاهیم جالب توجه که در مرحله دلفی فازی با کمترین اختلاف مورد تأیید خبرگان قرار گرفت دو مفهوم قدرت‌طلبی مدیران و گسترش فریبکاری در سازمان است. هر دوی این مفاهیم از جمله عباراتی هستند که در تحلیل شبکه معنایی واژه کوتوله‌پروری جنبه‌ای از مفهوم‌پردازی این واژه در دو بعد «سندرم گیاه بلند» و «رفتار سیاسی» را نشان دادند (طهرانی و همکاران، ۱۴۰۱). مطالعات پژوهشگران نیز مؤید آن است که افراد مبتلا به سندرم گیاه بلند در سازمان نسبت به برخی از کارمندان موفق رفتارهای قلدرمآبانه همراه با تعصب و تبعیض از خود نشان می‌دهند و موجب بی‌انگیزگی آن‌ها می‌شوند (Neill et al., 2024). زیرا دستاوردهای افراد موفق موجب یادآوری کاستی‌های افراد مبتلا به سندرم گیاه بلند به آن‌هاست و این یادآوری برایشان غیر قابل تحمل است. این افراد در تلاش‌اند به هر روش افراد موفق و مشهور را مورد انتقاد قرار دهند تا نشان دهند که آن‌ها چندان هم موفق نیستند (Kirkwood & Warren, 2020). رومیت بیلان<sup>۱</sup> در پژوهش خود نشان داد سندرم گیاه بلند منجر به ترک سازمان، کاهش اعتمادبه‌نفس، ترس از طرفداری از نیروهای مستعد، افسردگی، بی‌اعتمادی نسبت به مافوق و بدبینی نسبت به محیط کار، کاهش بهره‌وری، و سایر آثار سوء در کارکنان می‌شود (Billan, 2019). بنابراین اهمیت آموزش رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی از ضروری‌ترین اقدامات پیشگیرانه مقابله با رشد کوتوله‌های سازمانی است. به طور کلی در مرحله دلفی فازی شناسایی و دسته‌بندی ۴۶ مفهوم پیشایندی در قالب ۵ مقوله اصلی اقدامات نادرست مدیریت منابع انسانی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، آسیب‌های اجتماعی، و آسیب‌های فرهنگی مورد تأیید خبرگان سازمانی قرار گرفت. مفاهیم پیشایندی در نتایج پژوهش‌های انجام‌شده طی سال‌های ۱۸۸۶ تا ۲۰۲۴ به طور مستقیم و غیر مستقیم مطرح شده‌اند. در مورد اولویت‌های مفاهیم پیشایندی محققان مختلفی در نتایج پژوهش‌های خود بر تأثیر مخرب خطای تشابه در فرایند جذب و استخدام نیروها (زاهد و اردبیلی، ۲۰۱۷؛ Shariatnejad & Eyni nargeseh, 2023؛ Sears & Rowe, 2003؛ Peters & Terborg, 1975؛ Theses & Cotter, 2011)، اهمیت توجه به ناشایست‌سالاری در سازمان (زاهدی، ۱۳۹۴؛ خاشعی و همکاران، ۱۳۹۸؛ Green, 2000؛ Belschak et al., 2020)، و عدم اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به شکل صحیح (Besson & Haddadj, 2003؛ Shipman, 2007؛ Fusarelli & Riddick, 2018؛ Ritchie, 2020) به عنوان مهم‌ترین عوامل پیشایندی و زمینه‌ای در بروز کوتوله‌پروری و مفاهیم مشابه آن تأکید دارند. آسیب‌های فرهنگی و اجتماعی به ترتیب با مضامینی از جمله ایجاد گروه فکری و عدم انتقادپذیری مدیران و انحطاط فرهنگی جامعه نسبت به نخبگان به عنوان مضامین ذیل آسیب‌های فرهنگی و سنت‌گرایی در انتخابات و انتصابات مدیران و سرکوب نخبگان در جامعه و ناشایست‌سالاری در جامعه به عنوان مضامین ذیل آسیب‌های اجتماعی به عنوان دو عامل اصلی دیگر در پیشایندهای کوتوله‌پروری شناسایی شد. در نهایت الگوی مفهومی کلی شامل مفهوم‌پردازی واژه کوتوله‌پروری طبق پژوهش طهرانی و همکارانش (۱۴۰۱) و عوامل پیشایندی آن بر اساس نتایج این پژوهش مطابق شکل ۱ ارائه می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند از سوی مدیران جهت شناسایی نشانه‌ها و علائم گسترش معضل کوتوله‌پروری در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. شناسایی عوامل زمینه‌ساز کوتوله‌پروری شرط لازم برای مقابله و اصلاح این معضل سازمانی است. همچنین این بررسی یکپارچه برای ارائه بینش‌های عملی مهم و تجهیز رهبران سازمانی به دانش مبتنی بر شواهد کاربرد خواهد داشت.



شکل ۱. الگوی پیشایندهای کوتوله پروری در سازمان (محقق ساخته)

## پیشنهاد

الف) با توجه به اینکه اقدامات نادرست مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از پیشایندهای کوتوله پروری در سازمان‌های دولتی شناخته شده است، پیشنهاد می‌شود ممیزی عملکرد سازمان‌ها در فرایندهای جذب و نگه‌داشت نیروی انسانی توسط مشاوران خارجی متخصص در مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی توسط مراجع بالادستی از جمله سازمان اداری استخدامی یا سازمان‌های بازرسی الزامی شود و پس از تعیین شاخص‌های اجرایی شایسته‌گزینی بازبینی دوره‌ای این شاخص‌ها به عنوان نوعی ممیزی داخلی در سازمان‌ها توسط واحدهای نظارت و ارزیابی انجام شود.

ب) در نتایج حاصله آسیب‌های فرهنگی از جمله عوامل مهم پیشایندی در گسترش معضل کوتوله پروری در سازمان‌ها شناسایی شد. بنابراین با توجه به دچار شدن تیم‌های تصمیم‌گیری در سازمان‌ها به «گروه‌اندیشی» به عنوان یکی از مضامین ذیل این عامل پیشنهاد می‌شود علاوه بر افزایش آگاهی مدیران نسبت به خطاهای ادراکی و پیامدهای زیان‌بار اثر منسانی بر کارایی و عملکرد سازمان، از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، مدیران از تخصص مشاوران رفتار سازمانی در فرایند انتصابات استفاده کنند تا به منظور تأیید صلاحیت خود از انتخاب و انتصاب نیروهای زیرمجموعه‌شان صرفاً بر اساس شباهت‌های آن‌ها به خود و بدون توجه به شایستگی و قابلیت‌های فردی اجتناب کنند.

ج) از دیگر مفاهیم مورد توافق خبرگان که جزء مقوله اصلی آسیب‌های فرهنگی شناسایی شد رفتارهای مستبدانه توسط برخی افراد طالب قدرت در جامعه است. بنابراین با توجه به اهمیت این مفهوم به عنوان یک عامل فرهنگی پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانی با اهتمام‌ورزی نسبت به تقویت فرهنگ دیگرخواهی و تشویق رفتارهای شهروندی کارکنان متواضع و متعهد و اخلاق‌مدار در سازمان گام‌هایی مؤثر در جهت تضعیف عوامل زمینه‌ساز کوتوله پروری بردارند و با دقت در انتخاب و انتصاب کارکنان بر مبنای شایسته‌سالاری نسبت به تقویت فرهنگ شایسته‌گزینی و ارزش داورى نیروها بر مبنای توانمندی‌ها و مهارت‌های آنان اقدام کنند. بدیهی است سازمان‌ها در صورتی که برنامه منظمی برای برگزاری دوره‌های آموزشی تحت عنوان «رفتار سازمانی» برای مدیران و کارکنان داشته باشند و مرتب عوامل ایجاد کوتوله پروری و آسیب‌های آن را با آن‌ها به اشتراک گذارند، حساسیت کارکنان نسبت به ناکارآمدی و ناشایستگی تقویت می‌شود و به آن واکنش‌های پیشگیرانه نشان خواهند داد.

د) از آنجا که از مهم‌ترین شاخصه‌های مدیران کوتوله، که موجب شکل‌گیری فرایند کوتوله‌پروری در سازمان‌ها می‌شود، باقی ماندن آن‌ها در سطوح مختلف مدیریتی در سازمان است (قربانی، ۱۳۹۶) پیشنهاد می‌شود به منظور قطع این چرخه معیوب انتصابات در اکثر سازمان‌های دولتی شرایط و قوانین مشخص و محدودکننده‌ای برای منصوب کردن مجدد افرادی که همواره در سطوح مدیریتی قرار دارند تصویب شود. این شرایط می‌تواند شامل الزام در تشابه نوع مسئولیت در سوابق مدیریتی فرد با پست پیشنهادی جدید، تعیین سقف سنوات خدمت در پست‌های مدیریتی، داشتن تحصیلات مرتبط با پست مورد نظر، و ضوابط قابل اندازه‌گیری دیگری از این دست باشد. مثلاً صرف داشتن سابقه مدیریتی مثبت یک فرد در یک سازمان با ساختار صنعتی ملاک انتصاب مجدد در سازمانی دیگر با رسالت فرهنگی قرار نگیرد.

### محدودیت‌های پژوهش

از جمله اصلی‌ترین محدودیت‌های این پژوهش کمبود مطالعات پیشین در زمینه موضوع کوتوله‌پروری در دو بعد نظری و عملی و نبود مطالعات مستقل متعدد در خصوص پیشایندهای کوتوله‌پروری بود. جهت رفع این محدودیت‌ها و بهبود فرایندهای پژوهشی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی با هدف سنجش کمی یافته‌های پژوهش و بومی‌سازی یافته‌های حاضر در سایر سازمان‌های دولتی انجام شود. این اقدام علاوه بر توسعه دانش و نظریه اکتشافی می‌تواند به عنوان یک مقیاس ارزیابی از وضعیت سازمان‌ها نسبت به عوامل ایجادکننده کوتوله‌پروری مورد استفاده قرار گیرد. همچنین از محدودیت‌های دیگری که در این پژوهش قابل توجه به نظر می‌رسد محافظه‌کاری خبرگان سازمانی به‌خصوص در سازمان‌های دولتی در ایران است که می‌تواند آن‌ها را از ارائه کامل اطلاعات و نظراتشان بازدارد.



## منابع

- ابوالعالی، بهزاد و غفاری، عباس (۱۳۸۶). *مدیران آینده: مبانی نظری و تجارت عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران*. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ادیزس، ایساک (۱۳۷۶). *سوءمدیریت مدیران در مقابل نامدیران: چگونه بحران سوءمدیریت سازمان‌ها را حل و فصل کنیم*. مترجم: محمدسیروس کاوه. اشراقیه.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۶). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. مترجم: حسن رنگریز. تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- بیگزاد، جعفر (۱۴۰۲). مفهوم‌پردازی کوتوله‌پروری با تأکید بر جنبه‌های تاریک جانشین‌پروری. <https://civilica.com/doc/1831982>.
- پارسایی، مهدی؛ امیری، علی‌نقی؛ زارعی‌متین، حسن؛ یزدانی، حمیدرضا و توکلی، عبدالله (۱۳۹۸). تملق سازمانی در سازمان‌های دولتی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۲)، ۳۷ - ۵۹.
- پوپر، کارل (۱۳۸۰). *جامعه باز و دشمنان آن*. مترجم: عزت‌الله فولادوند. تهران: خوارزمی.
- پورالحسینی، سید فرزام (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ستایشگری (چاپلوسی) بر پیشرفت شغلی کارکنان دولت در ادارات دولتی شهرستان گچساران. *پایان‌نامه کارشناسی/ارشد*. دانشگاه پیام نور. مرکز بین‌المللی کیش.
- حضرتی، مهدی (۱۳۹۸). بی‌کفایتی القاشده (تحمیلی) در ادارات و سازمان‌های دولتی. *پژوهش در مدیریت و علوم انسانی*، ۹۰، ۳۹ - ۴۵.
- خاشعی، وحید؛ محمدی دینانی، مریم؛ دهقانان، حامد و سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۸). شناسایی معیارهای طرد و شمول در تحلیل گفتمان مدیران یک دستگاه دولتی پیرامون موضوع جانشین‌پروری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۴)، ۱۴۵ - ۱۷۷.
- خلیفه، حسین (۱۳۹۳). شایسته‌سالاری؛ کارکنان لایق آموزش و پرورش را دریابیم. *رشد مدیریت مدرسه*، ۱۰۴، ۱۸ - ۱۹.
- رزم‌جو، مریم؛ بیگزاد، جعفر؛ نژادحاجی‌علی ایرانی، فرهاد و داداش‌کریمی، یحیی (۱۴۰۱). تبیین الگوی راهبردی مدیریت کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۲۸(۸۴)، ۳۹ - ۷۲.
- رزمجو، مریم؛ بیگزاد، جعفر؛ نژادحاجی‌علی ایرانی، فرهاد و داداش‌کریمی، یحیی (۱۴۰۲). طراحی الگوی کوتوله‌پروری در سازمان‌های دولتی ایران. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۷۷ - ۹۸. doi: 10.48308/jpap.2023.103107.
- رشیدی، علی (۱۳۸۵). شایسته‌سالاری از کنفوسیوس، بودا، و ارسطو تا آزمون تحصیل و رأی مردمان شایسته‌سالاری در خدمتگزاری عمومی (کارمند دولت شدن). *اطلاعات سیاسی-اقتصادی*، ۲۳۱ و ۲۳۲، ۸۸ - ۹۳.
- رضاقلی، علی (۱۳۷۷). *جامعه‌شناسی نخبه‌کشی؛ قائم‌مقام، امیرکبیر، مصدق: تحلیل جامعه‌شناختی برخی از ریشه‌های تاریخی استبداد و عقب‌ماندگی ایران*. تهران: نی.
- رضایی، نسرین و نظری، کامران (۱۳۹۳). جانشین‌پروری و چالش‌های آن در بخش دولتی. *همایش بین‌المللی مدیریت*. تهران. <https://civilica.com/doc/343968>.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۸۱). رفتار سیاسی و نقش آن در سازمان و مدیریت. *مجمع آموزش عالی قم*، ۴(۱۵)، ۲۷ - ۵۸.
- زارعی‌متین، حسن؛ طاهری، فاطمه و سیار، ابوالقاسم (۱۳۹۰). سکوت سازمانی: مفاهیم، علل، و پیامدها. *علوم مدیریت ایران*، ۶(۲۱)، ۷۷ - ۱۰۴. SID. <https://sid.ir/paper/130349/fa>.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۴). گذار از نظام ناشایستگی به سوی شایسته‌سالاری؛ پژوهشی چندمقطعی در مورد وضعیت شغلی زنان دانشگاهی در ایران. *پژوهشنامه زنان*، ۶، ش ۱، ۷۵ - ۹۵.
- سالار، محمد (۱۳۸۳). آسیب‌شناسی نخبگان. *انقلاب اسلامی*، ۱۹ - ۳۲.
- سمرقندی، دولت‌شاه (۱۳۸۲). *تذکره الشعرا*. تصحیح و اهتمام: ادوارد براون. تهران: اساطیر.
- سهراب‌زاده، ساناز؛ احرام‌پوش، محمدحسن؛ باستانی، پیوند؛ شفقت، طاهره و رحیمی، حامد (۱۳۹۳). بررسی چالش رفتار منسانی در انتصاب مدیران (مورد مطالعه: مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز). *دوماهنامه علمی-پژوهشی دانشکده بهداشت یزد*، ۵(۴۷)، ۸۳ - ۹۰.
- صادقی، یوسف و خنیفر، حسین (۱۳۹۴). تأثیر مؤلفه‌های شخصیت در اثر منسانی مدیران و سرپرستان شرکت توزیع برق استان قم. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶(۱)، ۱۴۹ - ۱۶۷.
- طهرانی، مریم؛ حسن‌پور، اکبر؛ جعفرنیا، سعید و زارع، محمدمامین (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت ترس سازمانی کارکنان در سازمان‌های مالی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۲۳ - ۵۵. doi: 10.22034/jhrs.2023.356611.1970.
- طهرانی، مریم؛ حسن‌پور، اکبر؛ نوری، روح‌الله و سوهانیان، نفیسه (۱۴۰۱). مفهوم‌پردازی و شناسایی پسایندهای کوتوله‌پروری در

- سازمان‌های دولتی. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۱ (ش ۱ (پیاپی ۴۱))، ۲۳ - ۳۳. doi: 10.30473/ipom.2023.65374.4688.۴۴
- عباسی‌نژاد، احمد (۱۳۹۷). وضعیت مدیریت جانشین‌پروری در گمرک خرمشهر بر اساس مدل شایستگی مدیران. *ششمین همایش ملی مطالعات و پژوهشات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت، و کارآفرینی/ایران*. تهران.
- عجم‌اوغلو، دارون و رابینسون، جیمز ای. (۱۳۹۲). چرا ملت‌ها شکست می‌خورند؟ ریشه‌های قدرت، ثروت، و فقر. مترجم: محسن میردامادی و محمدحسین نعیمی‌پور. تهران: روزنه.
- عطافر، علی و آذربایجانی، کریم (۱۳۸۰). بررسی شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران دولتی و خصوصی. *دانش مدیریت (منتشر نمی‌شود)*، ۵۴.
- فانی، اصغر؛ شیخی‌نژاد، فاطمه؛ دانایی‌فرد، حسن و علی‌رضا حسن‌زاده (۱۳۹۳). کنکاشی پیرامون عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتار سیاسی در سازمان. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۱)، ۱۵۱ - ۱۷۴.
- فتحی کاکاوندی؛ سعید، شیرازی؛ اردشیر و ویسه؛ صیدمهدی (۱۴۰۳). فهم پدیده رنجش سازمانی کارکنان دارای مدرک دکتری سازمان‌های دولتی به روش داده‌بنیاد. *مطالعات منابع انسانی* doi: 10.22034/JHRS.2024.202937.
- قائدامینی هارونی، عباس؛ ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا و صادقی، مهرداد (۱۳۹۹). فهم تجربه سکوت سازمانی: مطالعه‌ای پدیدارشناسانه در اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی استان چهارمحال و بختیاری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۳۱ - ۵۰. doi: 10.22034/jhrs.2020.228036.1407
- قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی‌اصغر و سبک‌رو، مهدی (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی (دانشگاه جامع امام حسین (ع))*، ۱۳(۱)، ۱۱۹ - ۱۳۹.
- قنبری، سیروس و سلطان‌قلی، فرزانه (۱۳۹۸). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی در سازمان‌ها؛ مفهوم‌شناسی، پیشایندها، و پسایندها. *نخستین کنفرانس ملی مدیریت، اخلاق، و کسب‌وکار*. شیراز. <https://civilica.com/doc/918407>.
- کریمی، مصیب؛ قلی‌پور، آرین و زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۸). بررسی اثر منسائی در شناسایی استعداد در سازمان‌ها. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۲۷، ۳۱ - ۵۰.
- موسوی، فرانک و سلیمانی، فرشاد (۱۳۹۴). بررسی وضعیت سبک کوتوله‌پروری در صدا و سیمای واحد کرمانشاه (بررسی موردی: واحد خبر). *همایش ملی سیمای مدیریت آموزشی در عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات*. کرمانشاه. <https://civilica.com/doc/524098>.
- نجاتی، محمدرضا (۱۳۹۵). مدیران کوتوله و کوتوله‌پروری مدیران. *ایران سیویل هاوس*. دسترسی در ۲۰۱۶/۰۶/۰۱. <http://irancivilhouse.ir/?p=917>
- نرگسیان، عباس؛ باباشاهی، جبار و رنجبر، منصور (۱۳۹۴). تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر بروز اثر منسائی (پژوهشی در بیمارستان‌های استان مازندران). *پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت*، ۱۱(۱)، ۶۱ - ۸۵.
- نیلی‌احمدآبادی، مجید و پسته، مریم (۱۳۹۵). کوتوله‌پروری، دلایل و پیامدها. *دومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، اقتصاد، و مدیریت مالی*. تهران.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل و خائف‌اللهی، احمدعلی (۱۳۹۲). رفتارهای منافقانه در ارتباطات بین‌فردی سازمان. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۴(۱۳)، ۱۵ - ۴۰.
- Abbasi-Nejad, A. (2018). The status of succession management in Khorramshahr customs based on the managerial competency model. *Sixth National Conference on New Studies and Research in Humanities, Management, and Entrepreneurship in Iran*. Tehran. (in Persian)
- Aboulalaei, B. & Ghaffari, A. (2007). *Future managers: Theoretical foundations and practical experiences of talent identification and managerial succession planning programs*. Tehran: Industrial Management Organization Publishing. (in Persian)
- Acemoglu, D. & Robinson, J. A. (2013). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty* (M. Mirdamadi & M. H. Naeimi Pour, Trans.). Tehran: Rozaneh Publishing. (Original work published 2012). (in Persian)
- Adizes, I. (1997). *Mismanagement: How to resolve organizational management crises* (M. S. Kaveh, Trans.). Tehran: Esraquiyeh Publishing. (Original work published 1945). (in Persian)
- Ahmad, R., Mohamed, A. M., & Abdul Manaf, H. (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.
- Ahmad, R., Nauman, S., & Malik, S. Z. (2022). Tyrannical leader, machiavellian follower, work withdrawal, and task performance: Missing links in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(7), 04022045.

- 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. <https://doi.org/10.1017/ssh.2017.48>.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755–778.
- Atafar, A. & Azarbaijani, K. (2001). Examining meritocracy in the selection of public and private managers. *Management Knowledge Journal*, 54(20). (in Persian)
- Ballaro, J. M. & Polk, L. (2017). Developing an organization for future growth using succession planning. *Organization Development Journal*, 35(4), 41–60.
- Banbury, A. (2016). I Love the U.N. but It Is Failing. *NYTimes.com*. March 18. Accessed March 25, 2019. <https://www.nytimes.com/2016/03/20/opinion/sunday/i-love-the-un-but-it-is-failing.html>.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2478>.
- 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. <https://doi.org/10.1108/09534810310459792>.
- Cahn, D. D. (1976). The Employment Interview : A Self-Validation Model. *Journal of Employment Counseling*, 13(4), 150–155.
- Danziger, R. (2021). The democratic king : The role of ritualized flattery in political discourse. *Discourse & Society*, 1–21. <https://doi.org/10.1177/09579265211023224>.
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Ingratiation with Despotism Leaders to Gain Status: The Role of Power Distance Orientation and Self-enhancement Motive. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 157–174.
- Drucker, P. F. (1964). The Effective Administrator. *The Bulletin of the National Association of Secondary School Principals*, 48(291), 157–166. <https://doi.org/10.1177/019263656404829118> (Original work published 1964)
- Edeh, F. O., & Dialoke, I. (2020). Effect of human resource planning on organizational performance of the hospitality sector in Nigeria. *Business Perspective Review*, 2(1), 1–12.
- Ellinger, D. D. & Svendsen, S. (2021). The Impact of Human Resource Planning on Organizational Performance ; A Case of Manufacturing Firms in . *Journal Human Resource & Leadership*, 5(2), 14–21.
- Fani, A., Sheikhi Nejad, F., Danayi Fard, H., & Hasan Zadeh, A. (2014). An inquiry into factors influencing the formation of political behavior in organizations. *Public Management Journal*, 6(1), 151–174. (in Persian)
- Fathi, S., Shiri, A., Vayseh, S. (2024). Understanding the Phenomenon of Organizational Resentment of Employees with PhD Degrees in Public Organizations Using the Grounded Theory. *Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 138–159. doi: 10.22034/JHRS.2024.202937. (in Persian)
- 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. <https://doi.org/10.1177/1942775118771671>.
- Galitsky, B. (2020). Identifying distributed incompetence in an organization. *Human-Machine Shared Contexts*, 315–340. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-820543-3.00016-x>.
- Gheadamini, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Sadeghi, M. (2020). Cognitive Representations about Experiences of Organizational Silence: A Phenomenological Study in The Islamic Culture and Guidance Office of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 31–50.
- Gholipour, A., Pourazat, A. A., & Sabkrou, M. (2011). Application of the force field model in planning for succession. *Human Resources Management Research Journal*, 3(1), 119–139. (in Persian)
- Giooki, E., Manzari Tavakoli, A., Salajequeh, S., & Sheikhi, A. (2019). Explaining Organizational Strategy with Meritocracy and Servant Leadership. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(37), 201–222.
- Graziosi, A. (2020). The Petty Principle: How international civil servants rise to their level of incompetence and continue to be promoted. <http://www.gpprspring.com/the-petty-principle>.
- Green, ME. (2000). Beware and Prepare: The Government Workforce of the Future. *Public Personnel Management*, 29(4), 435–444.
- Gu, W. & Watts, L. L. (2021). Are narcissistic hiring managers more susceptible to candidate flattery? A within-subjects experimental simulation. *Personality and Individual Differences*, 177, 110803. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2021.110803>.
- Hadavi-Nejad, M., Danayi Fard, H., Azar, A., & Khayef Allahi, A. (2013). Hypocritical behaviors in interpersonal organizational communications. *Journal of Public Management Perspective*, 4(13), 15–40. (in Persian)
- Hazrati, M. (2019). Induced (imposed) incompetence in government agencies and organizations. *Journal of Research in Management and Humanities*, 90, 39–45. (in Persian)

- 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. <https://doi.org/10.1558/genl.31236>.
- Isfahani, R., Hadi peykani, M., & Talari, M. (2023). Presenting a Typology Matrix of Efficient and Inefficient Employees in the Public Sector: A Data Base Theory Approach. *Public Organizations Management*, 11(Vol 2, Series 42), 117-132. doi: 10.30473/ipom.2023.64368.4636.
- Karami, M., Gholipour, A., & Zarei Matin, H. (2019). Examining the humanitarian effect in talent identification in organizations. *Quarterly Journal of Resource Management in Law Enforcement*, 27, 31-50. (in Persian)
- Khalifeh, H. (2014). Meritocracy; A call to embrace competent education personnel. *School Management Growth Magazine*, 104, 18-19. (in Persian)
- Khashaei, V., Mohammadi Deyani, M., Dehghanan, H., & Seyed-Naqvi, M. (2019). Identifying criteria for exclusion and inclusion in the discourse analysis of managers in a governmental organization regarding succession planning. *Journal of Human Resources Management Research*, 11(4), 145-177. (in Persian)
- Kim, H., Jung, H., & Kim, S. Y. (2022). Does politicization influence senior public officials' work attitudes? Different forms and effects of politicization in the civil service. *Public Management Review*, 24(7), 1100-1123.
- Kirkwood, J. & Warren, L. (2020). Legitimizing entrepreneurial success in an environment of Tall Poppy syndrome: Lessons from celebrity entrepreneurs in New Zealand. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(2), 101–112. <https://doi.org/10.1177/1465750319845483>.
- Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>.
- Minssen, L., Levels, M., Pfeifer, H., & Wehner, C. (2024). Are recruiters driving gender segregation? Evidence from the German apprenticeship market. *German Journal of Human Resource Management*, 23970022241300060.
- Mohammadi, M., Aslani, F., & Kazemi, H. (2023). Managers of Government Agencies, Puppets or Good Brokers. *Public Organizations Management*, 12(Vol 1. (Series 45)), 53-72. doi: 10.30473/ipom.2024.64328.4633.
- Mouly, V. S. & Sankaran, J. (2000). The tall poppy syndrome in New Zealand: An exploratory investigation. *Transcending boundaries: Integrating people, processes and systems*, 285.
- Mousavi, F. & Soleimani, F. (2015). Examining the status of dwarfism style in Kermanshah radio and television (A case study of the news unit). *National Conference on Educational Management in the Age of Information and Communication Technology. Kermanshah*. (in Persian) Retrieved from <https://civilica.com/doc/524098>
- 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 <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0123-7>.
- Nargesian, A., Babashahi, J., & Ranjbar, M. (2015). The impact of personality traits on humanitarian effect (A study in Mazandaran hospitals). *Biannual Journal of Psychological Research in Management*, 1(1), 61-85. (in Persian)
- Neill, L., Hemmington, N., & Taylor, A. (2024). Tall poppy syndrome. In *Conflict and Hostility in Hotels, Restaurants, and Bars* (pp. 139-163). Routledge.
- Nejati, M. R. (2016). Dwarf managers and managerial dwarfism. *Iran Civil House*. Retrieved from <http://irancivilhouse.r/?p=917>. (in Persian)
- Nili-Ahmadabadi, M. & Basteh, M. (2016). Dwarfism: Causes and consequences. *Second International Conference on Accounting, Economics, and Financial Management. Tehran*. (in Persian)
- Obinna, G. B. E. & Bekwe, H. G. (2024). Efficient Succession Planning: A Sure Way to Staff Retention.
- Park, S. H., Westphal, J. D., & Stern, I. (2011). Set up for a Fall: The Insidious Effects of Flattery and Opinion Conformity toward Corporate Leaders. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 257–302. <https://doi.org/10.1177/0001839211429102>.
- Parsaei, M., Amiri, A. N., Zarei Matin, H., Yazdani, H., & Tavakoli, A. (2019). Organizational flattery in governmental organizations. *Organizational Behavior Studies*, 8(2), 37-59. (in Persian)
- 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. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90050-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90050-1).
- Pierce, S., Hodge, K., Taylor, M., & Button, A. (2017). Tall poppy syndrome: Perceptions and experiences of elite New Zealand athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15(4), 351-369.
- Popper, K. (2001). *The open society and its enemies (E. Fooladvand, Trans.)*. Tehran: Kharazmi Publishing. (Original work published 1945). (in Persian)

- Pourolhosseini, S. F. (2016). The impact of flattery on career advancement of government employees in Gachsaran public offices. Master's thesis. Payame Noor University. Kish International Center. (in Persian)
- Ralston, D. A. (1985). Employee Ingratiation: The Role of Management. *Academy of Management Review*, 10(3), 477-487. <https://doi.org/10.2307/258129>.
- Ramzjou, M., Beikzad, J., Nejad Hajialiirani, F., & Dadash Karimi, Y. (2022). Explanation of the strategic model of dwarfism management in Iranian governmental organizations. *Strategic Management Research*, 28(84), 39-72. (in Persian)
- Ramzjou, M., Beikzad, J., Nejad Hajialiirani, F., & Dadash Karimi, Y. (2023). Designing the dwarfism model in Iranian governmental organizations. *Public Management Perspective*, 14(1), 77-98. <https://doi.org/10.48308/jpap.2023.103107>. (in Persian)
- Rashidi, A. (2006). Meritocracy from Confucius, Buddha, and Aristotle to academic and popular votes: Meritocracy in public service. *Political-Economic Information*, 231 & 232, 88-93. (in Persian)
- Rezaei, N. & Nazari, K. (2014). Succession planning and its challenges in the public sector. *International Management Conference*. Tehran. Retrieved from. <https://civilica.com/doc/343968>. (in Persian)
- Rezagholi, A. (1998). The sociology of eliticide: Qaem Maqam, Amir Kabir, and Mossadegh: A sociological analysis of some historical roots of despotism and backwardness in Iran. Tehran: Ney Publishing. (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. <https://doi.org/10.1177/0892020619881044>.
- Sadeghi, Y. & Khanifar, H. (2015). The impact of personality components on humanitarian effect in managers and supervisors of Qom Province Electricity Distribution Company. *Journal of Organizational Culture Management*, 16(1), 149-167. (in Persian)
- Salar, M. (2004). Elite pathology. *Islamic Revolution Research Quarterly*, 32, 19-32. (in Persian)
- Samarghandi, D. (2003). *Tazkirat al-Shu'ara* (E. Browne, Ed.). Tehran: Asatir Publishing. (in Persian)
- Schiemann, W. A. (2009). Reinventing talent management: How to maximize performance in the new marketplace. John Wiley & Sons.
- Schilpzand, P., Lagios, C., & Restubog, S. L. D. (2025). Family First: An Integrative Conceptual Review of Nepotism in Organizations. *Human Resource Management*, 64(1), 157-180.
- 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.
- Sethi, R. & Somanathan, R. (2023). Meritocracy and representation. *Journal of Economic Literature*, 61(3), 941-957.
- Shariatnejad, A. & Eyni nargeseh, Z. (2023). Recognizing and understanding the similar-to-me effect of in job selection and interview; Identifying causes and consequence (Case study: Government organizations). *Career and Organizational Counseling*, 15(4), 95-120. doi: 10.48308/jcoc.2024.233556.1343.
- Shipman, F. B. (2007). Formal succession planning in healthcare organizations: Meeting leadership needs in a changing American workforce. Spalding University.
- Sohrabzadeh, S., Ahrampour, M. H., Bastani, P., Shafqat, T., & Rahimi, H. (2014). Examining humanitarian behavior challenges in managerial appointments: A case study of Shiraz University of Medical Sciences. *Scientific-Research Bimonthly Journal of Yazd School of Public Health*, 5(47), 83-90. (in Persian)
- 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. <https://doi.org/10.1080/02109395.2019.1655218>.
- Tehrani, M., Hasanpour, A., Nouri, R., & Sohaniyan, N. (2022). The Conceptualization and Identification of the Consequences of Dwarfism in The Public Organizations. *Public Organizations Management*, 11(1), 23-44. (in Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.65374.4688>.
- Tehrani, M., Hassanpoor, A., Jafarinia, S., & Zare, M. A. (2022). Designing a Model of Employees' Organizational Fear Management in Financial Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 23-55. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.356611.1970>. (in Persian)
- Theses, H. & Cotter, L. (2011). Self-Perceived Attractiveness and Its Influence on the Halo Effect and the Similar-to Me Effect By. 40.
- Westphal, J. D. & Stern, I. (2007). Flattery will get you everywhere (especially if you are a male Caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at US companies. *Academy of Management Journal*, 50(2), 267-288. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634434>.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2019.04.001>.
- 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.

- Zahedi, S. S. (2015). Transition from the system of incompetency to meritocracy: A multiphase study on the occupational status of academic women in Iran. *Women's Studies Quarterly*, 6(1), 75-95. (in Persian)
- Zarei Matin, H. (2002). Political behavior and its role in organization and management. *Qom Higher Education Complex Journal*, 4(15), 27-58. (in Persian)
- Zarei Matin, H., Taheri, F., & Sayar, A. (2012). Organizational silence: concepts, antecedents, and consequences. *Iranian journal of management sciences*, 6(Number 21), 77-104. (in Persian)

